

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ ANTONIO VIDA TAUFER

INCENTIVOS SALARIAIS E AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DE PESSOAS

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós – Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças - 2006.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

**CURITIBA
2007**

AGRADECIMENTOS

A minha família, que pela compreensão e apoio em que nos momentos em que me ausentei do convívio diário, auxiliando-me na difícil jornada de busca incessante do saber e aperfeiçoamento em minha profissão.

Aos mestres que transmitiram, durante este período, em sua sabedoria, compreendendo as nossas dificuldades, e que nos estimularam, com paciência alcançar os objetivos a que nos propusemos.

Ao coordenador do projeto da monografia, Professor, Dra. Leilah Santiago Bufren, pelo apoio, auxílio e aprovação do tema.

Ao orientador da monografia, Professor, Dr. Vicente Pacheco, pela revisão e organização geral da pesquisa, além do apoio incondicional e irrestrito prestado em todos os momentos que solicitados.

RESUMO

TAUFER, Luiz Antonio Vida. Incentivos Salariais e Avaliações de Desempenho de pessoas. Desde 1901 Taylor já começava a colocar cada pessoa que sabia executar determinado tipo de tarefa, no cargo que ela desempenha-se a sua função de uma maneira satisfatória. Desde a Segunda Guerra Mundial é que começaram a surgir através do exercito que cada pessoa desempenha sua função conforme a sua hierarquia militar. Antes a avaliação de desempenho das pessoas que trabalham numa empresa autoritária era só colocar o funcionário para trabalhar em determinado cargo na organização e executar sua tarefa e não podia questionar o seu superior hierárquico. Porque a decisão partia de cima para baixo e não se discutia com o funcionário de **nível hierárquico** mais baixo, o que poderia ser feito para melhorar o desempenho dos funcionários desta **organização autoritária** que só pensava no lucro e não se importava nenhum pouco com as pessoas que trabalhavam dentro desta empresa. Atualmente as empresas avaliam seus funcionários verificando se ele está conseguindo desempenhar sua função de uma maneira eficiente e se está conseguindo atingir a sua meta da organização na qual este funcionário trabalha. Hoje em dia os recursos humanos precisa estar integrado com todos os setores da organização verificando se todos os trabalhadores estão produzindo bem na função que cada um desenvolve dentro da empresa. Mas antes de avaliar qualquer pessoa é preciso que o funcionário saiba a política da empresa claramente, para depois aí sim para que ele trabalhe. Atualmente a empresa junto com o RH que está no chão da fábrica antes da alta direção tomar alguma medida que vai afetar todos os funcionários da empresa. A alta direção da empresa se reúne com todos os funcionários e junto com eles decidem qual o melhor rumo que devem tomar quando a empresa está enfrentando uma crise no setor em que a empresa atua. Dos incentivos salariais já existem desde a época do Rei Nabucodonosor , e em Veneza na Itália, os trabalhadores faziam um lanche e tomavam vinho. O vinho fazia parte do **salário** que esses trabalhadores recebiam no final do mês trabalhado. Hoje em dia as empresas começaram a perceber que mais importante que qualquer **tecnologia** existente, as pessoas são o **capital humano** mais importante da organização. As empresas procuram incentivar os seus funcionários com a participação nos lucros e resultados da empresa, oferecendo clube de lazer para os funcionários nos finais de semana para desfrutar junto com as suas famílias, e investindo principalmente na qualidade de vida destes trabalhadores. Consequentemente o funcionário fica cada vez mais satisfeito com a organização que reconhece o seu esforço e acaba lhe recompensado com uma bonificação no seu salário no final do mês. A empresa sai ganhando com esta política adotada e o funcionário também com isso tanto a empresa, quando ao funcionário ficam satisfeitos por resultados por eles alcançados.

Palavras-chave: **nível hierárquico; organização autoritária; salário; tecnologia e capital humano.**

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	2
AGRADECIMENTOS	3
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 APRESENTAÇÃO	7
1.3 PROBLEMA	7
1.4 JUSTIFICATIVA	8
1.5 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS	8
1.6 OBJETIVOS	10
1.6.1 Objetivo Geral	10
1.6.2 Objetivos Específicos	10
1.7 METODOLOGIA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Metodologia	11
2.1.1 Método de Coleta dos Dados	11
2.2.2 Revisão final do questionário	12
3 REVISÃO DE LITERATURA	13
3.1 CONCEITO DE INCENTIVOS SALARIAIS	13
3.2 PLANO DE INCENTIVO SALARIAL COM BASE EM DIVERSOS FATORES	15
3.3 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO DAS PESSOAS NAS EMPRESAS	17
3.4 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
3.5 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
3.6 SISTEMA INTEGRADO –AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO DE PESSOAL	20
3.7 AVALIAÇÃO 360 GRAUS	21
3.8 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	21
3.9 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS PG 35	24
3.10 PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS	26
3.11 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	27
3.12 INTRODUÇÃO A ANÁLISE DE CARGOS	28
3.13 PREMISSAS E TENDÊNCIAS	35
3.14 ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO	36
3.15 CONCEITO DE INCENTIVO SALARIAIS	46
3.16 INCENTIVOS SALARIAIS	47
3.17 MOTIVAÇÃO E CRIATIVIDADE	50
3.18 CONCLUSÕES SOBRE AS FORMAS DE NEGOCIAÇÃO	52
3.19 RECURSOS HUMANOS HISTÓRICO	60
3.20 A ERA PRÉ-MODERNA HISTÓRICO	62
3.21 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	66
4 ESTUDO DE CASO	79

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS	79
4.1.1 Resultados da Pesquisa.....	79
4.1.1.1 Benefícios	79
4.1.1.2 Remuneração.....	79
4.1.1.3 O Que A Empresa Oferece	80
4.2 ANALISE DOS RESULTADOS	80
5 CONCLUSÃO	81

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa esclarecer algumas dúvidas que possam surgir referente como é feita a avaliação de desempenho dentro das empresas, porque é feita a avaliação dos funcionários dentro de uma empresa?

É necessário realmente avaliar o desempenho do funcionário de uma empresa para verificar se ele está conseguindo atingir a sua meta dentro da organização em que ele trabalha.

No mundo atual, onde as organizações buscam reduzir custos, e enxergar um negócio a ser explorado, é necessário que todo o sistema da empresa esteja integrado e funcione em perfeita harmonia, com todos os departamentos de dentro da empresa e que os funcionários tenham consciência que só com a ajuda de todas as pessoas que precisam estar motivadas e interessadas em fazer com que a empresa cresça cada vez mais, e conseqüentemente a empresa possa pagar melhor os seus funcionários.

De maneira que a empresa ganha mais espaço no mercado em que atua, e desta forma pode distribuir melhor o lucro com os seus funcionários através da participação dos lucros e resultados que a empresa obteve no período.

A empresa para conseguir crescer mais e superar os seus concorrentes precisa estar atenta as mudanças que vem ocorrendo no mundo globalizado em que vivemos, para isso é preciso que a empresa reconheça os esforços dos seus funcionários proporcionando um ambiente sadio e preocupado com a qualidade de vida pessoal e profissional desses seus funcionários, desta forma os funcionários terão muito orgulho e satisfação de trabalhar nesta organização que reconhece que o capital humano, ou seja as pessoas são o bem mais importante que a empresa pode ter, e pode ser o fator primordial para superar os seus concorrentes, neste mundo que a disputa pela fatia do mercado do segmento em que a empresa atua está cada vez mais acirrada.

No cenário atual que as grandes empresas estão se unindo para permanecer no mercado, e para não desaparecer é fundamental que o RH

auxilie a empresa junto com os seus funcionários tomando decisões em conjunto, junto com a diretoria e que estas empresas possam se firmar cada vez mais neste mundo globalizado em que neste momento vivemos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Tem-se que o desempenho de um funcionário depende de um conjunto de fatores que, no presente trabalho, dispensa-se enumerá-los, atendo-se ao fator essencial deste projeto que é a inferência do incentivo salarial sobre o desempenho.

Portanto, o problema que este trabalho visará solucionar é:

Qual a relação entre incentivos salariais e o desempenho dos trabalhadores?

1.2 APRESENTAÇÃO

O presente projeto tem por finalidade explorar a importância do incentivo salarial, relacionado ao desempenho do pessoal atuante na área de Recursos Humanos nas empresas de São Paulo e analisar os problemas de desempenho e sua possível relação com estes incentivos; de que forma e quais são os incentivos que as empresas da região em questão proporcionam aos seus funcionários e se estes incentivos interferem com o desempenho e a produtividade

1.3 PROBLEMA

Tem-se que o desempenho de um funcionário depende de um conjunto de fatores que, no presente trabalho, dispensa-se enumerá-los, atendo-se ao fator essencial deste projeto que é a inferência do incentivo salarial sobre o desempenho.

Portanto, o problema que este trabalho visará solucionar é:

Qual a relação entre incentivos salariais e o desempenho dos trabalhadores?

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema foi escolhido a partir da elaboração de uma tarefa de avaliação.

O problema fez-se notar ao constatar-se que a falta de incentivos salariais, atuando negativamente sobre o desempenho dos empregados e ensejando uma queda do desempenho individual ocasiona uma queda também, obviamente, na produtividade global da empresa, o que pode levá-la a um nível de produtividade tão baixo ou inadequado a ponto de chegar à insustentabilidade, tendo que fechar suas portas.

O reflexo negativo desta situação drástica citada, se fará sentir até mesmo sobre os funcionários que, extinta sua fonte de renda, ver-se-ão engossando as estatísticas de desemprego. Portanto, tal situação não interessa a nenhum dos indivíduos integrantes do quadro de uma empresa, antes, interessa-lhes o contrário. Ou seja: que a empresa torne-se cada vez mais produtiva e próspera.

Para atingir o seu objetivo, a empresa tem que proporcionar melhores condições de trabalho para funcionários, treinamento, melhores salários, entre os possíveis incentivos.

1.5 IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. Além do mais, a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal; de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa; de dissonâncias,

de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele, que é exigido pelo cargo e de motivação, entre outros. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização

No caso de insuficiência ou diminuição do desempenho, é preciso localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se deve modificar o desempenho, o maior interessado – o funcionário - deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita - se é que deve ser feita. Ele deve receber a retroação adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização.

Os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três itens:

a) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.

b) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização, e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração.

c) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

A avaliação do desempenho pode ter os seguintes objetivos intermediários:

a) adequação do indivíduo ao cargo;

b) treinamento

c) promoções

d) incentivo salarial ao bom desempenho;

e) melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados; f) auto-aperfeiçoamento do empregado

g) informações básicas para a pesquisa de recursos humanos; h) estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados

g) estímulo à maior produtividade

h) conhecimento dos padrões de desempenho da organização;

i) retroação(feedback) de informação ao próprio indivíduo

avaliado;

j) outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, e outros.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral verificar se os incentivos salariais contribuem e o quanto contribuem para melhorar o desempenho de trabalhadores da área de recursos humanos, na região de Curitiba/PR.

1.6.2 Objetivos Específicos

-

Analisar a relação entre incentivo e desempenho;

- Analisar a situação de desempenho dos funcionários de empresas em questão;

- Verificar a análise de desempenho dos funcionários, feita pelas empresas em questão, para definir o interesse estas em acompanhar tal desempenho

- Levantar os motivos para avaliação de desempenho, para as empresas.

1.7 METODOLOGIA

a) Pesquisa bibliográfica;

c) Pesquisa através de questionário-entrevista;

d) Pesquisa de campo em uma empresa da área de RH.

e) Análise qualitativa dos resultados;

Apresentação de recomendações para a manutenção da política de incentivos salariais, para a melhoria destas ou para a criação de uma política de incentivos salariais

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Pontes (2003), “Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos”

Segundo Bornes (1989) “Quando uma empresa quer premiar seus empregados e ao mesmo tempo obter vantagem, aplica um incentivo salarial, que nada mais é que um prêmio de produção”.

Ainda, segundo o mesmo autor “Um prêmio de produção é uma faca de dois gumes, pode ser vantajoso como também, sendo mal aplicado trará resultados desastrosos [...] Um plano de incentivos salariais é baseado numa análise pormenorizada de cada operação”.

Pontes preconiza que “O tema avaliação de desempenho andava um pouco esquecido pelo meio organizacional. Acreditamos que esse esquecimento em relação à avaliação de desempenho deveu-se, principalmente, às inúmeras controvérsias ocorridas com a implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais”

2.1 Metodologia

2.1.1 Método de Coleta dos Dados

O método de coleta dos dados será pesquisa bibliográfica através de livros e artigos de revistas.

2.2.2 Revisão final do questionário

Análise dos Dados

Os dados analisados referem-se sobre avaliação de desempenho dos trabalhadores na área de recursos humanos, e os incentivos salariais dado a esses trabalhadores para ficarem mais motivados no final do mês.

Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi delimitada em avaliação de desempenho das pessoas que atuam na área de recursos humanos e analisa os problemas que a

Falta de incentivos salariais interferem no desempenho destes trabalhadores na empresa em que eles trabalham

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 CONCEITO DE INCENTIVOS SALARIAIS

Quando uma Empresa quer premiar os seus empregados e ao mesmo tempo obter vantagens, aplica um incentivo salarial, que nada mais é que um premio de produção.

Um prêmio de produção é uma faca de dois gumes, pode ser vantajoso, como também, sendo mal aplicado, trará resultados desastrosos.

As vantagens são claras, será uma maior produção para a empresa e os empregados receberão um ganho extra em salário, sendo o melhor incentivo que existe.

As desvantagens virão de uma má aplicação do prêmio e isto será causado se o parâmetro utilizado para calculo, não for a produtividade da mão de obra. Verifica-se então que aplicação de um prêmio de produção está diretamente em função dos padrões de trabalho.

Um plano de incentivos salariais, é baseado numa análise prolongada de cada operação, estabelece o melhor método para executar uma tarefa, treina o operador no uso do melhor método e na aplicação correta dos padrões de trabalho, providenciando vários benefícios aos empregados, aos clientes e á empresa.

A finalidade dos incentivos salariais incluem:

- O aumento de lucros dos empregados
- A melhor utilização de máquinas e equipamentos
- A programação da produção
- O planejamento de modificações de métodos de produção e estimativas de custos.
- As previsões orçamentárias e controle de custos.

Apesar do incentivo salarial requer a determinação do tempo necessário para executar uma tarefa e resultar num maior salário para premiar tanto o esforço adicional quanto a habilidade do operador o estudo da tarefa, que deverá ser feito

antes da implantação de um padrão de trabalho, requer a análise da operação para providenciar:

- O equipamento mais indicado
- As mais apropriadas condições de trabalho
- Os mais convenientes controle de segurança
- Um atuante controle de qualidade
- Uma adequada seleção e treino do operador

Segundo BORNES(1989) os incentivos salariais tornam o trabalho mais fácil.

- Estudo cuidadoso das tarefas resulta em meios mais simples de executar o trabalho.

Os operadores trabalharão mais eficientemente.

Teremos a certeza de produzir de acordo com a programação, porque os operadores, desejarão superar o padrão para obter um aumento de ordenado. O trabalho de dirigir será simplificado quando houver esta motivação para os trabalhadores.

- As instruções detalhadas sobre o serviço, contidas nos padrões de trabalho, ajudarão no treino a ser proporcionado ao operador durante a aprendizagem.

As instruções são feitas para proporcionar uma descrição detalhada do método a ser usado. O resultado será uma produção de qualidade executada dentro de padrões específicos.

-Os padrões de trabalho ajudam no planejamento da produção.

O incentivo salarial diminuem a rotatividade da mão de obra.

Não existirão muitos trabalhadores novos para treinar, pois os salários altos, influenciam os funcionários com experiência, a permanecerem na indústria.

Os padrões de trabalho são a base de um plano de incentivo salarial e a sua aplicação bem sucedida, resulta em:

- Desenvolvimento do melhor método prático.

- Medida cuidadosa do trabalho manual e do tempo de máquina pelo estudo da tarefa, considerando o método, o esforço, a habilidade, a operação mais econômica do equipamento e a aplicação de descontos apropriados.

- Participação do empregado nas mudanças que afetem seu trabalho e sua compreensão completa dos padrões.

- O acompanhamento, após a emissão dos Padrões de trabalho, para assegurar a aplicação correta, aceitação, desempenho adequado por parte do empregado e manutenção em dia dos padrões.

3.2 PLANO DE INCENTIVO SALARIAL COM BASE EM DIVERSOS FATORES

Da mesma forma, em alguns departamentos de uma fábrica, pode-se economizar mais controlando a qualidade e os refugos e melhorando a utilização do material do que aumentando a eficiência da mão de obra. Por exemplo, a perda para a empresa, resultante da interrupção por uma hora da máquina de fazer papel, poder ser maior do que todos os salários pagos aos operadores do equipamento por todo um turno.

O plano ideal de incentivos para os operadores de máquinas custosas e de equipamentos de processamento pode ser um plano com diversos fatores. Por exemplo, pode-se prever um plano que inclua fatores do tipo de metros quadrados do material processado, porcentagem de produtos de qualidade aceitável e utilização do material. Com a crescente mecanização da indústria, maior atenção será dada aos fatores que reduzem o custo operacional do equipamento. A meta será o menor custo unitário do produto final e não simplesmente o menor custo de mão de obra direta.

Eis aqui outros pontos básicos para o sucesso de um plano de incentivos

- 1) Padronização dos métodos
- 2) Base de salários razoáveis
- 3) Controle eficiente
- 4) Pagamento rápido dos prêmios

A Tabela de Premio

A Tabela de Premio

Uma tabela de premio deve ser preparada, tendo como base a variação da produtividade alcançada pelo empregado, observando os seguintes critérios

Faixa do Índice de Produtividade

“Segundo BORNES(1989), normalmente aceita, para pagamento de um premio de produção, que vai de 70% a 130%.

Portanto se o empregado atingir a produtividade em torno de 70% de produtividade alcançada, representa um trabalho razoável desenvolvido pelo empregado merecendo por essa razão uma recompensa mínima.

Tipos de Prêmios de Produção

Existem três tipos de prêmios de produção, quais sejam:

Prêmio de Produção Coletivo

Prêmio de Produção Individual

Premio de Produção Misto

Prêmio de Produção Coletivo

Como o próprio nome indica é um prêmio de valor igual para todos os empregados, com base na produtividade média alcançada pelo setor de produção.

Prêmio de Produção Individual

O premio individual é o melhor sistema de incentivo salarial e uma empresa deverá aplicá-lo. Acarreta um maior investimento, é lógico mas os resultados positivos alcançados são maiores.

Ou seja o empregado que trabalhar mais recebe maior prêmio individual em relação ao empregado que trabalhar menos, ao contrario do prêmio coletivo que todos recebem o mesmo incentivo

As principais vantagens são:

Possibilita uma maior atuação na melhoria da produtividade

As principais desvantagens são:

- Maior investimento

Prêmio de Produção Misto

Quando uma empresa quer incentivar a produção dos empregados, adota geralmente uma forma de salário misto. Uma parte do salário em torno de 50% e paga pelas horas trabalhadas, enquanto que a outra parte é paga em função da produção.

Conclusão:

O incentivo salarial, sempre deverá ser visto com bons olhos pela empresa, pois as possa causar, sendo indiferente o tipo de sistema a ser utilizado, desde que seja bem aplicado e tenha bases compensadoras vantagens que são obtidas, superam todas as dificuldades, que a introdução possa causar, sendo indiferente o tipo de sistema a ser utilizado, desde que seja bem aplicado e tenha bases compensadoras.

O incentivo salarial, sempre deverá ser visto com bons olhos pela empresa, pois as vantagens que são obtidas, superam todas as dificuldades, que a introdução possa causar, sendo indiferente o tipo de sistema a ser utilizado, desde que seja bem aplicado e tenha bases compensadoras.

Dentre as vantagens podemos citar:

- Aumento da Produtividade
- Empregados Satisfeitos

3.3 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO DAS PESSOAS NAS EMPRESAS ?

As mudanças nas organizações

“ Segundo Pontes(2002) tanto a Hering quanto o Pão de Açúcar, redefiniram seus processos, terceirizamos tarefas e funções, além disso reduziram o quadro de funcionários para ganhar fôlego e sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

A globalização fez com que as empresas procurassem se adequar em relação aos seus demais concorrentes, ou associando-se junto a eles através de fusões e incorporações.

Avaliar desempenho passou a ser atividade primordial

As empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos, e as poucas pessoas que sobraram querem desempenho acima do normal. É neste momento que entra a questão da necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, para saber se de fato elas estão ajudando a conseguir os resultados esperados.

3.4 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O que é avaliação de desempenho

“ Segundo Pontes (2002) avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referentes desejados pela organização, corrigir os rumos quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos.

Finalidade de um programa de avaliação de desempenho

Um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;

3.5 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A evolução dos Programas de Avaliação de Desempenho

Descrição do método

A escala gráfica é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos.

- Administração do tempo
- Cumprimento de metas

Abaixo são fornecidos exemplos de fatores utilizados nesse tipo de avaliação

Escolha dos fatores de avaliação

A escolha dos fatores que irão compor as fichas de avaliação é feita de forma participativa.

Análise do desempenho:

Nessa etapa de posse da avaliação global efetuada na primeira fase o técnico da área de Recursos Humanos solicita ao líder do funcionário informações específicas sobre o desempenho do empregado, tais como;

- Pontos positivos do desempenho do funcionário

- Pontos negativos do desempenho do funcionário

Método de avaliação de atividades

É caracterizado pela avaliação do comportamento do funcionário em relação as atividades previstas para o seu cargo.

A Avaliação de Desempenho por Objetivos

A avaliação por objetivos é uma forma participativa e tem com princípio básico a ênfase do funcionário , no momento da definição dos objetivos, a serem atingidos pela unidade e pela empresa.

Acompanhamento do processo

Durante o período de realização dos trabalhos para atingir os objetivos combinados o líder deve realizar reuniões periódicas com o funcionário para verificação do progresso efetuado.

A avaliação por objetivos passo a passo

O primeiro passo do método é o fornecimento desse contexto de unidade a que pertence o funcionário, como por exemplo:

Intenção da empresa em implantar um novo programa de desenvolvimento e valorização das pessoas na empresa.

Em seguida é estabelecido um planejamento do objetivo, em que são definidas as metas intermediárias, que poderiam ser as seguintes:

Explicar em reuniões com todos os líderes da empresa, a metodologia de avaliação por objetivos, coletando suas sugestões para incorporar ao modelo a ser adotado pela empresa:

Os instrumentos da avaliação por objetivos

O mais importante é a aplicação correta da metodologia e não o preenchimento de formulários.

Cultura organizacional e a avaliação por objetivos

Cultura Organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamentos típicos de determinada organização.

As vantagens do método por objetivos

As vantagens do método de avaliação por objetivos, como foi possível perceber ao longo deste capítulo, correspondem com os enunciados prescritos de um sistema de avaliação de desempenho.

Resumindo são os seguintes:

- Motivar as pessoas em direção aos resultados propostos pela empresa;
- Desenvolver as pessoas;
- Propiciar conhecimento prévio ao funcionário das bases da avaliação do seu desempenho;

3.6 SISTEMA INTEGRADO –AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E PLANEJAMENTO DE PESSOAL

Planejamento de recursos humanos

Portanto, o planejamento de recursos humanos visa a estimar as necessidades futuras e detectar internamente indivíduos para ocuparem essas vagas.

Avaliação de potencial

A avaliação de potencial é uma fotografia da capacidade do indivíduo, ou seja, através da análise de sua vivência profissional, de seus conhecimentos atuais, de sua preocupação com a aquisição de novos conhecimentos, de suas

habilidades, aptidões e capacidades ainda não desenvolvidas. O líder, ao avaliar o potencial do funcionário, deve observar:

- aptidões e capacidades ainda não desenvolvidas. O líder, ao avaliar o potencial do funcionário, deve observar:

- rapidez como aprende e desempenha novas tarefas;
- relacionamento com o grupo;
- Plano de sucessão

Um plano de sucessão é a extrapolação da situação presente, para uma situação futura. Para a elaboração de um plano de sucessão, é necessário que os cargos estejam bem organizados em carreiras. Essa análise dos possíveis candidatos advém de um inventário dos recursos humanos internos, ou seja, da avaliação do potencial e do desempenho, quando utilizado método individual.

3.7 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Os pressupostos da avaliação 360 graus

A avaliação 360 graus tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de retroinformações de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos, substituindo a idéia central das metodologias clássicas de avaliação – do líder avaliar o subordinado.

A principal novidade do método é a de propiciar a oportunidade do subordinado avaliar o líder, cuja finalidade é a de que os líderes possam elaborar um plano de melhorias para suprir as suas deficiências

3.8 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Os pressupostos do programa

Com o advento da necessidade de buscar e manter competitividade pela empresa, percebe-se que o esforço de equipe é essencial. É aqui que entra uma das forças do método de acompanhamento e avaliação de resultados, que tem como principal pressuposto o de estabelecer objetivos, acompanhar e avaliar os resultados da equipe.

Avaliar o desempenho nada mais é do que fornecer o feedback construtivo ou seja , retornar a informação tanto no dia a dia quanto as reuniões formais, sem essa característica de relacionamento não existe nenhum programa positivo de avaliação de desempenho que vá da certo em qualquer empresa que adote esse sistema.

O retorno de informação individual

O retorno de informação, tanto formal, como é o caso de uma entrevista para a discussão do desempenho, como informal, tem a finalidade de revisar o desempenho passado com vistas para o desempenho futuro, e para possibilitar o melhor aproveitamento do potencial do funcionário.

Os objetivos do retorno da informação no processo de avaliação de desempenho, devem ser:

- ..Fornecer ao funcionário condições para melhoria de seu desempenho no trabalho;

- .Dar ao funcionário de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional e das razões dos indicadores e padrões de desempenho.

Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos

As empresas bem sucedidas oferecem exemplos práticos na realidade de que o sucesso empresarial se deve cada vez mais à qualidade das pessoas que ali trabalham , mas principalmente pela maneira pela qual essas pessoas desenvolvem suas atividades no seu dia a dia.A administração de recursos humanos um sistema de manutenção capaz de proporcionar motivação e recompensas que ofereçam reconhecimento positivo ao desempenho excepcional,benefícios sociais adequados, condições de trabalho, seguros e confiáveis e uma relação aberta e democrática no ambiente de trabalho, isto vai fazer que as pessoas se sintam satisfeitas de trabalhar numa organização que valoriza as pessoas que ali trabalham, com isso esses funcionários terão um desempenho excepcional acima da média das empresas que não valorizam o seu quadro de funcionários.

Todos os processos de manutenção das pessoas, como remunerar, conceder benefícios sociais adequados ao um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, são fatores importantes na definição da permanência das pessoas na organização,isto vai proporcionar maior satisfação para o trabalho, e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Todas as organizações possuem um sistema de recompensas

(isto é, de incentivos para estimular certos tipos de comportamento) e de punições (isto é castigos ou penalidades- reais ou potenciais – para coibir certos tipos de comportamento).

Ambos os sistemas de recompensas (salários, benefícios,promoções etc) e o de punições (ações disciplinares)são fatores básicos que visam ao individuo a trabalhar em beneficio da organização.

As recompensas são aplicadas no sentido de reforçar as atividades humanas, de modo que:

1 .aumentem a consciência e a responsabilidade do individuo (e também do grupo);

2.ampliem a interdependência para com terceiros e para com o todo

Wiard fornece três considerações para a implementação bem sucedida de um programam de reforço positivo para melhoria do desempenho. (Pg 21 Chiavenato 1998)

1Os níveis desejados de desempenho deverão ser de clara e especificamente determinados

2 As recompensas para o desempenho deverão ser apropriadas ao desempenho mas acima de tudo, devem ser recompensadoras.

3 As recompensas devem ser dadas o mais próximo possível do desempenho desejado.

3.9 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS PG 35.

O equilíbrio interno (ou consistência interna dos salários)é alcançado por meio de informações internas obtidas pela organização através da avaliação e classificação dos cargos, de acordo prévio de um programa de descrição e análise de cargos.O equilíbrio externo (ou consistência externa dos salários) é alcançado pela organização através da pesquisa de salários.Com essas informações internas e externas obtidas, a organização define uma política salarial, normalizando os procedimentos a serem adotados com relação a remuneração do pessoal.(Chiavenato 1998)

Com o estabelecimento ou manutenção das estruturas salariais equilibradas,a administração de salários propõe-se atingir os seguintes objetivos:

- .remunerar cada funcionário de acordo com o valor do cargo que ocupa;
- .recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e pela sua dedicação.

- .atrair e reter os melhores candidatos para o preenchimento dos cargos:

Para que a Administração de Salários possa alcanças seus objetivos torna-se necessário estabelecer as metas e diretrizes para a orientação e manutenção do plano, a fim de assegurar seu sucesso.Tais diretrizes são (pg 36 Chiavenato 1998)

Normas definidas e adequadas para analisar,avaliar e classificar os cargos da organização.

- .aplicação dos fatores de avaliação junto aos cargos analisados.
- .planejamento e execução das pesquisas periódicas, na comunidade, dos salários e benefícios concedidos.

Avaliação dos Cargos

Avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração.Todavia , é uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática. (Chiavenato 1998)

No sentido estrito, a avaliação de cargos procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais: as diferenças significativas entre os diversos cargos são colocadas em uma base comparativa a fim de permitir uma distribuição eqüitativa dos salários dentro de uma organização para neutralizar qualquer arbitrariedade.

A avaliação de cargos tem pouco mais de cem anos, Patton, Littlefield e Self alegam que foi introduzida, em 1371, pelo United States Civil Service Commission, e apenas no início deste século, com o advento da Administração Científica de Taylor e seguidores, despertou o interesse dos engenheiros então preocupados com o estudo do trabalho e sua racionalização no sentido de elevar a produtividade do operário americano. Uma das preocupações era relacionar a produtividade com a remuneração por produção. Na década de 1920, autores americanos como Merrill Lott e Eugene Benge desenvolveram os esquemas pelos quais a avaliação de cargos chegou até nós. No Brasil, a aplicação da Avaliação de Cargos é uma técnica de recente introdução.

Método da Comparação de Fatores (pg 48 Chiavenato 1998)

Este método utiliza os princípios de avaliação por pontos com o princípio do escalonamento é uma técnica analítica, no sentido de que os cargos são comparados através dos fatores de avaliação.

1. Escolha dos fatores de avaliação. Os fatores constituem critérios de comparação, isto é instrumentos de comparação que permitirão escalonar os cargos a avaliar. A idéia básica desse método é identificar poucos, mas amplos fatores, para proporcionar simplicidade e rapidez nas comparações.

2. Definição do significado de cada um dos fatores de avaliação.

Quanto melhor a definição dos fatores, tanto maior a precisão do método.

3. Escolha dos cargos de referência

Para permitir as comparações dos cargos. Os cargos de referência são escolhidos para facilitar o manuseio dos fatores de avaliação.

Método de Avaliação por Pontos (POINT RATING) (Chiavenato 1998)

É também denominado método de avaliação por fatores e pontos. Criado pelo americano Merrill R. Lott, tornou-se o método mais usado nas organizações. A técnica é analítica: cargos são comparados através de fatores de avaliação em suas partes componentes. É também uma técnica quantitativa: são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada elemento do cargo e um valor total é obtido pela soma dos valores numéricos (contagem de pontos).

Geralmente, os fatores de avaliação são constituídos em quatro grupos de fatores:

a) Requisitos mentais: exigências dos cargos quanto as características intelectuais do ocupante.

b) Requisitos Físicos: exigências dos cargos quanto as características físicas do ocupante.

c) Responsabilidades envolvidas: exigências dos cargos quanto àquilo que o ocupante deve responder.

3.10 PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Segundo Chiavenato (1998) benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação.

1 Transporte do pessoal

A empresa pode oferecer um veículo para cada funcionário de certo nível e que fique sob seus cuidados. Outra maneira mais simples e econômica é a concessão de vale transporte.

2. Alimentação

O programa de alimentação ao pessoal pode variar extensamente. Pode incluir também a instalação de refeitórios e cozinhas industriais dentro da empresa para facilitar a vida de seus funcionários.

3. Assistência Médica Hospitalar

Pode ser direcionada ou de livre escolha. Quase sempre há uma partilha dos custos entre empresa e empregado em proporções que variam conforme a empresa.

3.11 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Os programas de segurança e de saúde constituem atividades paralelas importantes para a manutenção das condições físicas e psicológicas do pessoal .

Do ponto de vista da administração de recursos humanos a saúde e a segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada.

Dependendo do tamanho da empresa ela teria que oferecer um ambiente com uma boa higiene e segurança do trabalho para que isso não afete o ambiente do trabalho e conseqüentemente isso não afete o desempenho dos funcionários da empresa e que não venha acarretar queda da produtividade dos funcionários o que ocasionaria uma perda para a empresa.

Objetivos da Higiene do Trabalho

A higiene do trabalho industrial tem características eminentemente preventiva, cujo objetivo é a saúde e o conforto dos trabalhadores, evitando que os trabalhadores adoeçam e se ausente provisoriamente ou definitivamente do ambiente de trabalho.

Resumo

É necessário que tenham condições de trabalho que garantem condições de saúde bem estar,deve-se minimizar as condições de insalubridade e periculosidade.

O ambiente de trabalho deve-se um lugar limpo, segurança no trabalho evitar ter ruídos excessivos que possam prejudicar os trabalhadores no desenvolvimento de suas funções no seu dia a dia,, com isso os trabalhadores terão um desempenho excepcional com isso as metas propostas pela organização serão atingidas.

Em conseqüência disso a empresa vai produzir mais e com isto vai ganhar mais fatia na sua participação do mercado e desta maneira vai pagar mais aos seus funcionários com isso tanto a empresa, quanto aos trabalhadores estarão satisfeitos numa empresa que valoriza muito o seu capital humano que são as pessoas.

O salário é uma forma de demonstrar de uma forma objetiva o quanto a empresa valoriza o trabalho de seus funcionários. É preciso que este plano esteja ligado junto com o plano de carreira da empresa, e em perfeita sintonia com o departamento de recursos humanos, pode não ser um fator propriamente de motivação, mas servirá de base aos fatores motivadores intimamente ligados ao cargo, que o funcionário ocupa dentro da empresa na qual ele trabalha.

Para que se possa existir um ambiente motivador dentro das organizações, as pessoas precisam estar integradas através de um plano adequado junto aos recursos humanos da empresa. O plano básico sem dúvida é o de cargos e salários, dificilmente ele funcionará se os demais planos implantados pela empresa não funcionarem. Depois de feita a implantação do programa de cargos e salários, a partir deste momento é que vão ser implantados os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e do potencial e do planejamento de recursos humanos.

Etapas para a Implantação do Programa

O plano de administração de cargos e salários, como outros planos de recursos humanos, após ser implantado necessita da colaboração das gerências, uma vez que os gerentes os responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos dentro das organizações. (PONTES 2002)

3.12 INTRODUÇÃO A ANÁLISE DE CARGOS

Conceitos

“ Segundo Pontes (2002) a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações dos cargos fornecem a base firme para a avaliação dos cargos do qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.

Cargo

É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto a natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes. (Pontes 2002)

Método da Observação Local

“ Segundo Pontes(2002) é um método rudimentar de análise de cargos.É utilizado para cargos cujas tarefas sejam operacionais manuais ou tarefas simples e repetitivas.Em geral é utilizado para cargos de grupo ocupacional operacional.

Vantagens:

Permite melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações do cargo com outros, e das operações envolvendo máquinas e equipamentos.

Desvantagens

.É um método moroso, que encarece o processo de coleta de dados, pois exige muito tempo do analista de cargos da empresa da qual ele trabalha.

Método do Questionário

“ Segundo Pontes (2002) é um método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais.Geralmente são elaborados questionário-padrão, um para cada grupo ocupacional, pois os fatores de especificação são diferentes.

Vantagens:

É um método rápido para a obtenção das informações.

Desvantagens

.Devido ao desconhecimento, pelos colaboradores, das técnicas de análise de cargos, o preenchimento, geralmente, é incorreto ou incompleto.(pg 52. Pontes 2002)

Descrição e Especificação de Cargos

Segundo Pontes (2002) a descrição deve ser clara.

A descrição deve ser elaborada de forma simples e clara para que alguém que não conheça determinado cargo possa compreendê-la.

Classificação dos Cargos

“Segundo Pontes (2002) a primeira etapa dessa fase é a definição do número de grupos ocupacionais necessários na empresa,para posteriormente processar o enquadramento dos cargos nos grupos ocupacionais.

A ultima etapa da análise de cargos é através da reunião em volumes das descrições e especificações dos respectivos cargos.(pg 97)

Através da avaliação dos cargos estabelece o valor relativo de cada cargo, os cargos são comparados e são colocados em ordem conforme a ordem de importância.

Segundo Chiavenato (1998) obter informação sobre os cargos a partir da sua descrição e análise para permitir decisões comparativas com eles. A avaliação de cargos fundamenta-se nas informações oferecidas pela descrição e análise de cargos sobre o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz, e por que faz.

Método de Escalonamento

É o sistema mais simples de avaliação de cargos. Por esse método todos os cargos são hierarquizados de acordo com as dificuldades responsabilidades ou requisitos.

Método de escalonamento simples

Dispor os cargos em um rol em relação a um critério escolhido que funciona como padrão de comparação.

Método de Graus Pré-Determinados

Por não ser um método analítico, indicará que um cargo é mais importante que o outro cargo, numa visão global sem se preocupar com as reais diferenças existentes em cada cargo.

Método Por Pontos

Segundo Pontes (2002) o método de avaliação por pontos foi desenvolvido por Merrill e LOTT, sendo o mais conhecido e utilizado pelas empresas. É o método mais objetivo, analítico e preciso e de fácil aplicação, e seus resultados são aceitos pelos colaboradores.

Seleção dos Cargos-Chave

É de suma importância para a consistência do método por pontos a seleção dos cargos chave.

Seleção dos fatores da avaliação

Alguns fatores terão sua inclusão obrigatória na maioria dos planos, como instrução, experiência, iniciativa, uma vez que são comuns à maioria dos graus, mas em graus de exigências diferentes.

Para cada plano, existirão fatores melhores ou piores, e para a correta seleção desses, é necessária a análise dos cargos a serem avaliados.

Aspectos Finais da Administração de Cargos e Salários

Antes de colocarmos nossa opinião, vamos conceituar o que chamamos de programas de desempenho e de resultados. Designamos de desempenho aqueles tradicionais programas de avaliação de desempenho por comparação, escolher forçada entre outros, normalmente esses programas baseiam-se em fatores que não vinculam a avaliação do colaborador aos resultados organizacionais.

“ Segundo Pontes (2002) esses programas de resultados são vinculados diretamente ao desempenho do colaborador aos resultados organizacionais, uma vez que são baseados em metas, que por sua vez, são metas individuais originárias das metas organizacionais.

Introdução ao Planejamento de Carreiras

As Empresas e a Economia no Mundo Atual

Neste momento crítico em que são incorporados os preceitos de qualidade e produtividade e aumenta-se a pressão por formação profissional, razão das alterações no perfil do trabalhador, torna-se fundamental que as organizações respondam as novas solicitações, através da presença de um quadro de recursos humanos altamente qualificado e motivado, para o cumprimento da missão da empresa. (Pontes 2002)

Segundo Pontes (2002) nesse contexto, a interação entre recursos humanos na empresa é essencial. Desta forma os programas de recursos humanos devem constituir condições facilitadoras para que as organizações não só atinjam níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que se realiza, como também garantam maior satisfação das pessoas nele envolvidas.

Para que isso ocorra torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional, através de um plano claro de ascensão dentro da empresa para que os funcionários possam entender que se buscarem aprender novas coisas na empresa na qual eles trabalham fica mais fácil de ocupar um cargo com maior responsabilidade e maior salário no final do mês.

Nova Ótica da Administração de Cargos e Salários

“ Segundo Pontes (2002) o plano deve estar integrado com os demais programas de recursos humanos: avaliação, treinamento e recrutamento interno, para levar ao desenvolvimento do profissional e conseqüentemente a sua melhor integração na empresa.

No Brasil, a melhor solução para a problemática salarial, tendo em vista os baixos salários atribuídos aos ocupantes de cargos mais simples e conseqüentemente àqueles enquadrados nos menores graus de estrutura salarial, é através de desenvolvimento profissional. (Pontes 2002)

Plano de Carreira

“ Segundo Lucena (1990) plano de carreira, por sua vez está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira. Portanto, os planos de carreiras são estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo.

“ Segundo a autora (1990) na prática, estes conceitos e sua aplicação confundem-se, ou interagem, porque ao formular planos de sucessão, inevitavelmente a empresa analisa e escolhe profissionais já identificados com os cargos em termos de formação e experiência profissional, resultando, então, uma convergência de interesses.

“ Segundo Lucena (1990) o limite desta carreira será o potencial do indivíduo e as oportunidades oferecidas pela empresa.

- Mudar de ramo profissional

Portanto, as decisões referentes a proposta de mudança de ramo profissional precisam ser criteriosas, contando com a participação efetiva do profissional envolvido e levando em conta as vantagens para a organização e para os indivíduos.

- Iniciar uma carreira gerencial

“Segundo a autora (1990) certamente, a empresa que desenvolve um trabalho de planejamento de recursos humanos e define planos de sucessão gerencial, examinará seu quadro técnico, utilizando critérios adequados para identificar aqueles que serão desenvolvidos para as funções gerenciais, e considerará outras alternativas para administrar

os profissionais que alcançaram o nível máximo de sua carreira dentro da organização.

“Segundo Lucena(1990) o profissional continua apresentando bom desempenho e potencial para ajustar-se às mudanças de conteúdo do cargo e para enfrentar novos desafios decorrentes dessas mudanças, que são traduzidas como enriquecimento do cargo. Todo o conhecimento e experiências acumulados, assim como o engajamento do empregado à cultura empresarial, são significativos para ampliar sua contribuição aos resultados da empresa.

“ Segundo a autora(1990) o profissional, além de ter atingido a linha final de sucessão e de carreira em seu campo profissional, também atingiu o limite máximo do seu potencial.

“Segundo Lucena(1990) toda empresa que cultiva uma política de pleno emprego, isto é, que oferece estabilidade, que reconhece a importância do investimento em pessoal e que, através da prática do planejamento das suas necessidades de recursos humanos, identifica linhas de sucessão e define planos de sucessão, sem dúvida criará opções diversas que possibilitarão o máximo de aproveitamento interno e de desenvolvimento de carreiras, cuja realização profissional será traduzida para a organização em um negócio empreendedor e lucrativo.

“Segundo a autora(1990) dentro do processo de planejamento de recursos humanos, a área de administração de pessoal poderia desenvolver uma atividade voltada para orientar os empregados, criando um programa de conscientização que os desperte e os estimule a pensar e a desenvolver planos de carreira individual, procurando dimensionar suas reais possibilidades e necessidades a conquista dessa carreira.

Em contraposto, ao identificar linhas de sucessão e estabelecer planos de sucessão, a empresa estará oferecendo as oportunidades organizacionais para a realização profissional, que será transformada, através do trabalho, em competência, desempenho e resultados positivos.

“Segundo Lucena (1990) um dos pressupostos básicos defendidos em toda a abordagem sobre planejamento de recursos humanos refere-se à participação

dos empregados nas decisões e ações, que afetam tanto os interesses da organização quanto os dos empregados.

Planejamento de Recursos Humanos

.Coordenar a elaboração dos planos de sucessão.

.Interagir com os demais processos de recursos humanos, comunicando as mudanças que impliquem em alterações ou atualizações dos planos de sucessão.

2 Planejamento Organizacional

.Identificar os cargos chaves e críticos da organização e quaisquer alterações que possam afetar os planos de sucessão.

.Manter atualizadas as descrições dos cargos que compõem os planos de sucessão.(Lucena 1990)

Colocação de Recursos Humanos

.Elaborar e atualizar os perfis profissionais

.Manter atualizados os resultados da avaliação de desempenho dos empregados indicados nos planos de sucessão.

Informar periodicamente à unidade de planejamento de recursos humanos os resultados da avaliação de desempenho desses empregados, assim como às demais unidades envolvidas com planos de sucessão.

Vantagens do Planejamento de Carreira

As principais vantagens associadas ao planejamento de carreira são:

-Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.

-Motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica, através da instrução, conhecimento, experiência pratica e habilidades.

Como vimos o desenvolvimento profissional dos colaboradores é o escopo principal de um plano de carreiras.

Estrutura Através de Cargos

Esta estrutura advém do próprio plano de cargos e salários.

Tipo de Carreira Por Linha Hierárquica

A carreira por linha hierárquica é a mais comum nas organizações.

Se o desempenho não corresponde no cargo gerencial não mostra outra alternativa senão pedir a saída do colaborador da empresa conseqüentemente perde-se um bom profissional e nem sempre ganha um gerente.

Finalmente como exceção, um pequeno grupo de empresas cuida dos aspectos estratégicos dos seus negócios, incluindo neste tema o Planejamento de seus Recursos Humanos.

“Segundo a autora (1990) de outro lado, as empresas que procuram descobrir caminhos para crescer ou se manter em mercados competitivos e que procuram identificar os perfis dos profissionais que serão necessários para a boa condução dos negócios, daqui a 3,5 ou 10 anos. Nesta os valores são motivação e eficácia; a área de Recursos Humanos se integra com os objetivos da empresa e o desenvolvimento e a carreira dos empregados são planejados para atender à demanda que ocorrerá no futuro.

3.13 PREMISSAS E TENDÊNCIAS

Todas as empresas, independentemente de seu estágio de desenvolvimento, da natureza de seu negócio, ou das características peculiares do mercado onde atuam, estão expostas, em maior ou menor grau, algumas realidades inevitáveis.(Lucena 1990)

“Segundo Lucena (1990) o impacto das forças do ambiente e do mercado consumidor específico torna os padrões vigentes de estruturação das organizações, baseados em esquemas rígidos, racionais e burocráticos, superados e incompatíveis com as necessidades de flexibilidade, de criatividade e de inovação.

A conseqüência natural será a exigência da maior competência, mais empenho e trabalho dos dirigentes, gerentes e trabalhadores em geral. Terão que compatibilizar a imaginação criadora com a escassez de recursos financeiros, econômicos e tecnológicos.

“Segundo a autora (1990) visão empresarial do negócio terá que incorporar a visão da organização humana, fundamentada em princípios, valores, crenças e

atitudes que implementam e reconheçam a contribuição do empregado para o sucesso da organização.

Falta uma política de Recursos Humanos que enfrente o processo de alienação do trabalhador, que nele acredite e valoriza a sua contribuição para o sucesso da organização(pg 23 Lucena 1990).

Homem e Trabalho

“Segundo Lucena(1990) é ponto pacífico, não havendo nenhum tipo de questionamento, a importância do recurso humano na organização empresarial ou em qualquer outro tipo de organização do trabalho. Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é o processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas.As máquinas por mais sofisticadas que sejam são ferramentas do homem no trabalho

“Segundo a autora (1990) assim. Do ponto de vista da gestão dos trabalhadores, a partir da Primeira Guerra Mundial, houve uma grande movimentação em torno de pesquisas, estudos e formulação de teorias, que geraram uma série de disciplinas, tais como: Psicologia Industrial, Sociologia Industrial etc. A teoria das relações humanas, por exemplo, afirma que as relações entre os trabalhadores forem saudáveis e bem cultivadas será o suficiente para garantir o comportamento adequado ao trabalho e o nível de produtividade desejado.

Enquanto se espera que as modificações estruturais se processem plenamente a realidade está aí e terá que ser encarada.As empresas precisam produzir, dependem das pessoas e devem administrar essas pessoas

3.14 ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO

A reformulação das estratégias de atuação na gestão de recursos humanos terá que partir de um posicionamento crítico corajoso, capaz de colocar em discussão,da forma mais aberta possível, os acertos, as impropriedades e os desvios que caracterizam o seu campo prático de ação.Da mesma forma, a área de recursos humanos por fazer parte deste contexto precisa também rever suas

necessidades de adaptação a fim de ajustar-se ao processo de transformação organizacional.(Lucena 1990)

Como proposta para discussão, será apresentada uma linha de atuação estratégica que dimensionará algumas alternativas para o processo de reestruturação da área de recursos humanos ;

1-Definir a missão da área de recursos humanos no contexto empresarial.

2 Dimensionar as premissas que possibilitarão a realização da missão.

3 Formular as políticas gerais de recursos humanos que direcionarão a operacionalização da missão.

Portanto, para repensar a missão da área de recursos humanos seria mais realista buscar orientação no próprio contexto empresarial que se apresenta hoje, observando-se ainda os impactos do ambiente externo. As análises sobre o perfil da organização moderna e sobre as características do ambiente externo, já consideradas nos capítulos anteriores e sempre presentes nos demais capítulos, oferecem uma base concreta sobre seus impactos nos recursos humanos

De acordo com esta perspectiva a Missão da Área de Recursos Humanos poderia ser expressa da seguinte forma;

“ Segundo Lucena(1990) os recursos humanos representam o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos.

Para atender a essas expectativas do negócio a gestão dos Recursos Humanos tem como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho, no nível da capacitação profissional requerida pelos desafios decorrentes da natureza do empreendimento empresarial e das características do mercado, no presente e no futuro.

Em contrapartida, a empresa assegurará a seus recursos humanos oportunidades de trabalho, reconhecimento justo, segurança pessoal e possibilidades de desenvolvimento e de realização profissional.

2 Dimensionar as premissas que possibilitarão a realização da missão

Seu enfoque principal será desenvolver na organização a cultura e as atitudes adequadas que possibilitarão uma visão da postura e da prática vivencial voltadas para o reconhecimento, a valorização e o desenvolvimento profissional dos recursos humanos.

3 Formular as políticas Gerais da Gestão de Recursos Humanos que direcionarão

Na verdade planejamento de recursos humanos é mais uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração dos recursos humanos, integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro do que propriamente mais um conjunto de técnicas que se somam as já existentes, embora essa abordagem sistêmica possa gerar a necessidade de serem criadas novas técnicas ou instrumentos de administração de pessoal.(Lucena 1990)

Integração com o Negócio e os Objetivos da Empresa

Toda empresa tem algumas preocupações vitais, tais como:

1.Fazer chegar a segmentos do mercado seus produtos ou serviços e encontrar neste mercado aceitação e incorporação desses produtos ou serviços.

2 Neste intercambio com o mercado, deseja obter o máximo de retorno (lucratividade) para seus acionistas e para continuar investindo em seu desenvolvimento.

3. Precisa assegurar a existência e funcionamento de toda uma infraestrutura produtiva expressa através de um complexo chamado “ Organização”, que inclui recursos financeiros, tecnológicos e humanos, matéria- prima, máquinas, materiais diversos, ambiente físico, políticas, normas procedimentos,etc(pg 85Lucena 1990)

Se não houver também a visão do futuro quanto ao recursos humanos. O próprio planejamento do negócio e sua continuidade poderão ficar comprometidos, uma vez que os recursos humanos representam o fato que dinamiza, de forma criativa, toda a organização, na direção dos objetivos estabelecidos, a curto, médio e longos prazos.(Lucena 1990)

Felizmente, a evidência dos fatos tem influenciado uma mudança nesse sentido. Em muitas empresas a análise das necessidades de Recursos Humanos está presente na formulação do Planejamento Estratégico.

O planejamento de recursos humanos integrado ao planejamento estratégico significa dimensionar a quantidade e a qualidade dos recursos humanos exigidos, como e quanto isto pode ser conseguido, a fim de que os profissionais que, no futuro, substituirão aqueles que definem os destinos da empresa, apresentem a competência e o desempenho necessários, para assegurar sua continuidade com sucesso.(pg 87 Lucena 1990)

Participação Gerencial

A prática da gestão dos recursos humanos como responsabilidade exclusiva do órgão de administração de pessoal, há muito tempo está superada. Muitas empresas, assim como os profissionais de recursos humanos, já evoluíram bastante desde a postura de que administrar pessoal restringia-se a cumprir legislação e a burocracia conseqüente e elaborar folha de pagamento, até a postura atual de que os recursos humanos constituem o principal ativo de uma empresa e que a responsabilidade primária pelo planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos e pelo seu uso eficiente e eficaz é de cada gerente da organização.(Lucena 1990)

Assim, o papel da área de recursos humanos vem assumindo as características de área prestadora de serviços e de assessoria às gerências da organização, tendo em vista responder, com qualidade e pontualidade, às necessidades gerenciais, através de programas, atividades e informações que venham atender a essas necessidades.

Muitas vezes as exigências do trabalho excedem a capacidade de ajustamento dos empregados. Por outro lado, a capacitação, a competência e o comprometimento dos empregados para responderem efetivamente a essas exigências têm-se tornado a ferramenta vital de sobrevivência das empresas.(pg 93 Lucena 1990)

“Segundo Lucena(1990) esta imagem significa dizer que os recursos humanos devem ser administrados onde estão realmente alocados, e por quem é

responsável por seu gerenciamento. É o gerente quem define suas necessidades, em função das exigências do trabalho. Como tal, o gerente confronta os seus objetivos, suas expectativas de resultados e seus processos de trabalho com a competência de que precisa dispor, no presente e no futuro, para implementar as ações práticas necessárias.

“Segundo a autora(1990) a atividade de estruturação de cargos apresenta, ainda, uma base importante para estabelecer a estrutura de salários e definir a política salarial da empresa, embora, em muitas empresas, este passe a ser o objetivo mais significativo de um plano de cargos. Como instrumento gerencial irá facilitar a administração do trabalho, possibilitando a melhor distribuição das atribuições dos subordinados e a utilização de critérios de acompanhamento e avaliação do trabalho, na busca de maior eficiência e de resultados positivos esperados.

Geralmente, na empresa onde o desempenho dos ocupantes de determinados cargos é de vital importância para o desenvolvimento do negócio, impondo um envolvimento com a empresa, com o ambiente externo e o comprometimento dos resultados traçados pela empresa para atingir o seu objetivo.

“Segundo Lucena(1990) finalmente para operacionalizar mais eficazmente a estratégia de planejamento de recursos humanos, talvez seja oportuna uma revisão das relações e interações do processo de administração de cargos e salários com os demais processos de recursos humanos, enriquecendo-se, assim, a importante contribuição desse processo.

As linhas de sucessão irão facilitar o estudo sobre a hierarquização dos cargos, do ponto de vista de suas afinidades e níveis de complexidade quanto a capacitação profissional necessária. Possibilitará, assim, planejar e gerenciar os planos de sucessão, o processo de carreira e o melhor aproveitamento dos recursos humanos no desempenho dos vários cargos.

Avaliação de Desempenho

Dada a importância da avaliação de desempenho para o funcionamento eficaz do processo de planejamento de recursos humanos, torna-se indispensável

que a empresa disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem as expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que exijam estas competências.(Lucena 1990)

“Segundo Corrêa (1999) tradicionalmente as empresas praticam métodos para avaliar o desempenho de pessoas, de cima para baixo, geralmente abrangendo aspectos comportamentais, que levam a avaliação a pecar pela grande subjetividade imposta..

Segundo ROBBINS(2003) o sistema de feedback 360 graus reconhece que o desempenho varia de acordo com o contexto e que as pessoas se comportam de maneira diferente com os vários grupos.Ao obter feedback desses vários grupos, a confiabilidade de avaliação de desempenho é aumentada.Assim, essas avaliações demonstram que o desempenho de um funcionário normalmente é composto de múltiplos comportamentos, e que a ocorrência desses diferentes comportamentos varia de acordo com os diferentes grupos.Constatou-se que as avaliações múltiplas de grupos diferentes capturam essa variedade de comportamento e melhoram a qualidade dos dados da avaliação de desempenho.(pg 142.ROBBINS 2003)

Segundo FLANNERY, HOFRICHTER, PLATTEN,(1997)avaliar a organização inclui examinar a sua cultura de trabalho, sua visão de futuro e sua capacidade para alcançar metas futuras, sejam elas melhorar o atendimento ao cliente, reduzir os custos,promover as iniciativas de qualidade ou melhorar o nível de satisfação no trabalho.

Avaliar e melhorar os processos

Durante esta fase final, mas continua, as mudanças específicas na cultura e nos processos de trabalhos são relacionadas com processos de melhoria de qualidade, e os processos de recursos humanos são aperfeiçoados, incluindo as estratégias de remuneração.

“Segundo MILIONI(1999) as modernas metodologias de treinamento e desenvolvimento de pessoal, a par dos esquemas de remuneração e encarreiramento, exigem avaliação sistemática dos desempenhos.

Este constitui poderoso instrumento de medida e orientação para os demais programas de recursos humanos, daí merecendo atenções centradas na sua correta utilização.

Segundo ROBBINS a avaliação de desempenho a diversos propósitos dentro das organizações. Os executivos utilizam as avaliações para diversas decisões de recursos humanos. As avaliações oferecem informações para decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competência dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvido programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento. Os funcionários recém contratados que não estejam apresentando bom desempenho podem ser identificados pela avaliação. (ROBBINS 2006)

“Segundo Ribeiro(2006) todo funcionário espera que a empresa, representada por seu gerente, se reúna com ele, num determinado dia durante o ano, e faça um balanço de seu desempenho durante o período.

O funcionário tem interesse em saber como tem sido sua atuação, seu desempenho e sua contribuição

A avaliação de desempenho é o momento mais esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho. Assim o gerente deve citar as realizações e pontos positivos, mas também precisa estabelecer desafios e identificar pontos a melhorar. (Ribeiro 2006).

Certamente, o funcionário se sentirá mais confiante e motivado. (Ribeiro 2006)

Premissas

Estas são as premissas de um programa de avaliação de desempenho

- . medir o desempenho real, e garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidade do funcionário.

“Segundo Gramigna(2002) houve um tempo em que a tarefa de avaliar era de responsabilidade exclusiva das chefias e realizada sigilosamente.

“Segundo a autora(2002) naquela época, já se questionava a validade de tal instrumento, pois seu resultado ficava guardado a sete chaves e o interessado só tomava conhecimento da avaliação quando sua promoção acontecia ou não, já que todo processo era vinculado à remuneração.

Além da forma autoritária como a avaliação era conduzida, a parcialidade por vezes, acontecia. Por deter o poder sobre a vida funcional do empregado, as chefias, nem sempre bem preparadas para avaliar, incorriam em injustiças(2002).

“Segundo GRAMIGNA(2002) nos últimos anos, o processo vem sofrendo uma série de aditivos e mudanças, sempre sinalizando para a abertura e a descentralização.

A auto avaliação já é levada em consideração, as chefias já discutem sua percepção com o empregado no momento da avaliação, o empregado participa da decisão final, que, geralmente, é passível de consenso entre as partes e, principalmente, há uma forte tendência em verificar contribuições, metas, resultados e competências no lugar de se fixar nas características pessoais.(GRAMIGNA 2002)

Segundo a autora (2002) em sua evolução, a avaliação de desempenho foi passando por momentos de abertura até chegar ao modelo de redes, também conhecido como avaliação 360 graus.

Acompanhando a filosofia da administração participativa, a avaliação em redes começa a tomar lugar nas empresas brasileiras. Essa avaliação vem representando resultados no desempenho das equipes e obtendo a adesão dos empregados quanto dos gestores e dos dirigentes das organizações.

As vantagens da avaliação 360 graus

Para o avaliado

.As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.(GRAMIGNA 2002)

.Por tratar-se de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como objetivo e orientador, já que demonstra sua imagem diante de um grupo de pessoas e não só perante seu chefe. (GRAMIGNA 2002)

Para a empresa:

. A avaliação em rede contribui de forma extraordinária na retenção de talentos, já que abre as possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular. (GRAMIGNA 2002)

.Os resultados revertem-se em maximização da motivação, geração de clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade(GRAMIGNA 2002).

Os cuidados na implantação do projeto

Segundo a autora tendo sua administração na área de recursos humanos (gestão de pessoas, talentos ou outra denominação usual), uma das primeiras decisões, imprescindível para a filosofia do projeto, é abertura à participação.Da elaboração do instrumento à formação de redes, cada área deve ter seu espaço garantido para opinar, contribuir, criticar e enriquecer o resultado final . (pg 92 Gramigna 2002)

Sete passos na implantação da avaliação em rede

1.Antes de implantar o processo, a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento dos empregados.Sugere-se um espaço de, pelo menos, seis meses entre a formação do banco de talentos, que também é um processo avaliativo, e a avaliação em rede.Nesse espaço, acontecem a capacitação e as ações e desenvolvimento, aconselhamento e acompanhamento.

2. Na elaboração dos instrumentos de avaliação constam as competências definidas no perfil e os outros indicadores de desempenho que só são passíveis de mensuração no cotidiano empresarial.Atendimento a prazos, ética no trabalho, comprometimento com resultados, por exemplo,são indicadores de difícil avaliação na fase de banco de talentos.Dependem da observação direta na função e da convivência diária.

3. A sensibilização de toda a empresa para esta nova fase é a condição essencial para a aceitação e o envolvimento de todos no projeto.As estratégias variam de palestras a reuniões de trabalho.

4. A realização de um projeto- piloto auxilia no realinhamento da ferramenta e no enriquecimento de seu conteúdo. É recomendável institucionalizar o processo somente após a realização de algumas redes de teste.

5. A entrevista de retorno é fator de credibilidade e de estímulo à motivação dos colaboradores. Preparar e garantir um número de profissionais para conduzir esta fase é papel da área de recursos humanos.

6. Uma base de dados informatizada permite o acompanhamento e o controle do processo durante a implantação e, após, as entrevistas de retorno.

7. Após a sistematização e institucionalização do projeto, as redes funcionam naturalmente, com o apoio e o gerenciamento da área de recursos humanos. (Gramigna pg 93. 2002).

Como funciona a avaliação em rede (feedback 360 graus)

“Segundo Gramigna(2002) o processo de avaliação em redes é a consequência natural do modelo de competências.

Após definir perfis, verificar performances em potencial e oferecer ações de desenvolvimento, é chegada a hora de completar o ciclo de crescimento profissional e dar o retorno ao empregado, comparado seu desempenho real com o desempenho desejado(Gramigna 2002).

Visualização das fases

1 Definição das competências do negócio e dos perfis desejados.

2 Verificação de performance e formação do banco de talentos.

3. Ações de desenvolvimento e alinhamento de competências.

4 Avaliação de desempenho em rede e a gestão das competências.

Considerações sobre a formação de redes (Gramigna 2002)

“Segundo Gramigna(2002) na formação de redes, alguns aspectos devem ser levados em consideração:

.As redes são definidas em função da relação que o avaliador tem com o avaliado:cliente,fornecedor ou par.

Elaboração dos instrumentos

Segundo Gramigna os instrumentos de avaliação em rede levam em consideração: (2002)

.O desempenho real e desejado, a partir dos perfis de competências já definidos.

.O desempenho real de cada colaborador.

.Com base no método de escolha, o avaliador posiciona cada pessoa de acordo com os graus de desempenho apontados em cada competência. (Gramigna 2002)

“Segundo Gramigna (2002) logo, um gerente alocado em função estratégica e um empregado posicionado na primeira escala hierárquica da pirâmide organizacional são avaliados na mesma competência, porém com níveis de exigência e descrições de desempenho diferenciados. Tal procedimento permite a empresa tenha um retrato dos líderes em potencial.

Capacidade de apresentar resultados sob pressão

a) Quando sob pressão, demonstra ansiedade excessiva.O descontrole emocional interfere de forma negativa no desempenho e nos resultados

b). Ótimo desempenho quando sob pressão, obtendo resultados pela implementação de soluções aos problemas identificados.(Gramigna 2002).

A avaliação para cima

Segundo Chiavenato(1998) a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e os recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os resultados.A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem

as relações de trabalho mais livres e eficazes. (pg 194).

3.15 CONCEITO DE INCENTIVO SALARIAIS

Planos Individuais

“Segundo Chiavenato(1998) os planos individuais visam a remuneração de cada pessoa em função do cargo ocupado e do desempenho individual, tendo em vista critérios e objetivos que servem como padrão de referencia.

Incentivo por tempo de casa

É uma maneira de recompensar a experiência profissional na casa em função do aumento da habilidade e da competência obtido com os passar dos

anos pelo empregado. É uma maneira de estimular o funcionário a permanecer na organização em que ele trabalha.

Incentivo por mérito

“Segundo Chiavenato(1998) geralmente é um incentivo decorrente da avaliação

Comissões

Segundo o autor (1998) constitui um plano de incentivo salarial geralmente utilizado para o pessoal de vendas da empresa. Os vendedores são quase sempre pagos através de uma percentagem do preço de venda ou volume de vendas efetuado durante o mês.

3.16 INCENTIVOS SALARIAIS

Planos de incentivo à produção

Segundo Chiavenato(1998) são planos de incentivo coletivo voltados para o curto prazo e relacionados com objetivos específicos de produção ou produtividade.

Planos de participação nos ganhos de produtividade

Os planos de participação nos ganhos decorrentes de produtividade são geralmente desenhados para aferir e dividir o aumento obtido na produtividade entre a empresa e as pessoas envolvidas.(Chivenato 1998)

Conceito de Remuneração

Segundo o autor (1998) como parceiro da organização cada parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.

, A remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais.

Os três componentes da remuneração total

A remuneração básica se refere ao pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal.

Salário é a remuneração recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho(CHIVENATO 1998)

Os incentivos salariais são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho.

O terceiro componente da remuneração total são os benefícios.

Remuneração fixa ou variável

Base fixa varia conforme critérios previamente definidos como metas e lucro da organização.

Segundo ROBBINS(2006) na remuneração variável, as quantias recebidas flutuam de acordo com a medição do desempenho.

Os programas de remuneração variável na prática

Segundo o autor (2006) o pagamento pelo desempenho já tem sido aplicado como recompensa a profissionais de vendas a executivos.Hoje, mais de setenta por

cento das empresas norte-americanas possuem algum tipo de plano de remuneração variável, contra cerca de cinco por cento na década de 1970.

“Segundo Pontes(1995) aproximadamente trinta por cento da remuneração dos trabalhadores, no Japão, corresponde a uma parcela móvel e outros setenta por cento ao salário.

Segundo Robbins (2003)o pagamento pelo desempenho já é " moda " no caso das recompensas dos executivos há algumas décadas.A nova tendência é a expansão dessa prática para os demais trabalhadores.IBM,WAL-MART,Pizza HUT, CIGNA Corp.e John Deere são alguns poucos exemplos de empresas que adotaram a remuneração variável para todos os funcionários.Em 2000, 72 por cento das empresas norte-americanas tinham algum tipo de programa de remuneração variável para os funcionários não executivos, contra 47 por cento em 1990 e menos de 30 por cento em 1985.

Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa

Como um cargo contribui para os valores da organização, como também o conhecimento e habilidades das pessoas contribuem para o cargo ou para a organização.

A participação Através de Programa de Sugestões

Segundo Pontes(1995) a idéia é a de estimular a participação dos trabalhadores e, dessa forma, obter melhorais, principalmente, nos processos que levem a reduções nos custos da empresa ou aumentos da produtividade. Parte das relações nos custos, algo em torno de 20%, obtidas com a sugestão, no primeiro ano de aplicação, é o prêmio pago ao funcionário autor da idéia.

É uma forma de estimular a criatividade do empregado e fazê-lo refletir sobre os processos no sentido de sempre buscar melhorias.

A Participação Nos Lucros Ou Resultados

A participação nos resultados ou nos lucros da empresa é, sem dúvida, a forma mais inteligente de propiciar a participação efetiva do funcionário na busca da competitividade da empresa e como forma de remuneração.(PONTES 1995)

“Segundo Robbins (2006)os plano de participação nos lucros são programas que envolvem toda a organização, distribuindo um pagamento baseado em alguma forma de cálculo da lucratividade da empresa. Este pagamento pode ser feito em dinheiro ou, mais comumente no caso dos executivos, em ações da empresa.

A participação nos resultados segundo o autor é um plano de incentivo coletivo baseado em uma fórmula. A melhoria na produtividade do grupo durante um certo período determina a quantia em dinheiro a ser alocada.(ROBBINS 2006)

Segundo Chiavenato os planos de participação nos lucros são desenhados para proporcionar uma distribuição de certa percentagem nos lucros da empresa com o pessoal que colaborou em seu alcance, conforme sua posição na organização. O ponto básico é que esse sistema introduz entre os empregados um sentido de participação organizacional. A idéia é que se os empregados percebem que seus ganhos dependem do sucesso global da empresa, eles estarão mais predispostos a aumentar sua eficácia na organização. (1999)

“Segundo Rosa(2000) a participação nos lucros e resultados contribui significativamente para o aumento da produtividade da empresa.Pagar a participação nos lucros e resultados aos funcionários em vez de conceder aumentos salariais está se tornando um negócio muito rentável.Isto ocorre em função dos benefícios fiscais que são concedidos para o pagamento.

A participação dos trabalhadores na gestão da empresa pode trazer mudanças positivas no ambiente de trabalho, tais como maior motivação, melhoria na qualidade do trabalho e no relacionamento entre áreas da empresa e maiores perspectivas de crescimento.(ROSA 2000).

“Segundo Rosa (2000) se existe a possibilidade de o empregado agir e investir para a melhoria de um processo, ele passa a sentir-se muito mais valorizado, reconhecido e, naturalmente, poderá dar mais de si em prol de seu trabalho, ou seja, ele veste mais a camisa da empresa

Segundo DESSLER (2005) .Nos planos de participação nos lucros a maioria dos funcionários recebe uma parte do lucro anual da empresa.As pesquisas sobre a efetividade desses planos ainda são incipientes.Em um levantamento, cerca de 50 por cento das empresas acreditavam que seus planos de participação nos lucros são benéficos, mas o benefício não foi necessariamente apenas um melhor desempenho ou motivação.Esses planos podem aumentar o senso de comprometimento, participação e parceria de cada trabalhador, reduzindo assim a rotatividade e encorajando o crescimento dos funcionários. Embora existam muitos tipos de plano de participação, os mais comuns são os planos com pagamento em dinheiro em que uma percentagem dos lucros(em geral de 15 a 20 por cento) é distribuída periodicamente.

3.17 MOTIVAÇÃO E CRIATIVIDADE

Segundo O'Brien (1996) caso os funcionários acreditem que estão sendo tratados com justiça e reconheçam que são valorizados através de uma remuneração justa, abertamente vinculada ao seu desempenho, ficarão mais motivados para continuar trabalhando bem.

“Segundo Rosa (2000) uma das vantagens da participação do empregado nos lucros ou resultados da empresa é justamente a motivação que o programa promove, criando condições para a existência de um ambiente criativo. Empregados motivados contribuem muito mais com idéias que podem melhorar o trabalho, agregando novos valores aos produtos ou serviços prestados.

O que diz a lei

O inciso IX do art. 7 da Constituição Brasileira assegura o direito à participação nos lucros e dispõe sobre a possibilidade do empregado na gestão da empresa, como segue:

“Art 7. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

IX- Participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.”

Formas de negociação da Participação nos lucros e resultados

O acordo entre as partes possibilita melhor adaptabilidade do modelo à empresa, favorecendo fortemente as chances de sucesso do programa.

Formas de negociação

Por meio de uma comissão escolhida pela partes, integrada também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria.

Por meio de convenção ou acordo coletivo.

Por isso muitas empresas que negociam de forma coletiva acabam apenas pagando o que lhes foi imposto, sem estabelecer um programa e, assim, arcam apenas com o ônus do desembolso. (Rosa 2000).

Comissão de Negociação

Por último, da comissão de negociação farão parte a empresa, representantes dos trabalhadores e representantes da categoria.

Segundo Rosa a participação nos resultados deve sempre representar para o trabalhador, uma relação de confiança e transparência em que ele, o trabalhador passa a ser mais valorizado, ficando muito mais comprometido com suas

responsabilidades e o com o objetivo maior da empresa, que é de gerar lucro.(2000)

3.18 CONCLUSÕES SOBRE AS FORMAS DE NEGOCIAÇÃO

Art.3, & 3º “ Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes á participação nos lucros ou resultados.

Formação da Comissão

Primeiramente o empresário deverá amadurecer os conceitos fundamentais a respeito da participação nos lucros e resultados e determinar as principais linhas de sua proposta para o acordo, estabelecendo assim a base da negociação.(ROSA 2000)

O documento do acordo

Utilizar uma linguagem clara e de fácil entendimento.As metas a serem atingidas deverão ser especificadas ao melhor nível de detalhe possível.Convém que sejam utilizadas atas de reunião que registrem passo a passo o que foi discutido e posteriormente sejam encaminhadas aos participantes. (Rosa 2000)

1 Critérios utilizados para a negociação

Descrever a forma de negociação:comissão de representantes, convenção coletiva ou acordo coletivo.

2 Regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos

Os direitos podem ser os expressamente definidos no texto da MP, ou ainda os que serão acrescidos ao acordo por vontade própria do empresário ou fruto de negociação.

3 Mecanismos de aferição de informações

A forma de apurar os resultados referentes às metas inicialmente fixadas também deve constar do documento.(Rosa 2000)

4 Periodicidade da distribuição

Informa em que período se dará o pagamento. Este não poderá ser inferior a um semestre civil, também não deverá ocorrer pagamento mais de duas vezes no mesmo ano civil. (Rosa 2000)

5 Período de vigência do acordo

Normalmente os acordos vigoram por um ano.

6 Prazo para a revisão do acordo

Do documento deverá constar quando será a data da revisão das metas e condições gerais do plano. (Rosa 2000)

7 Metas escolhidas para o acordo

Sejam quais forem as metas, deverão ser claramente expressas.

Arquivamento do documento

Feito o acordo, o documento deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores para ter reconhecimento e validade.

Métodos claros e objetivos (ROSA 2000)

Segundo Rosa algumas formas de aferição tendem a ser muito complexas e de difícil interpretação e análise. Portanto a transparência dos documentos a serem verificados pelos empregados é pré requisito para o sucesso da relação entre capital e trabalho. (2000)

Escolhendo As Metas Para O Acordo

“Segundo Rosa (2000) na verdade, esse comportamento vem confirmar que os empresários perceberam que somente um acordo firmado com objetivos específicos poderá realmente contribuir para a melhoria dos resultados da empresa.

Resultado como meta

“Segundo a autora a expressão participação nos resultados indica um programa que foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos, tais como faturamento, assiduidade, e não somente o lucro. (Rosa 2000)

Análise comparativa do “Lucro x Resultado”

Participação Nos Lucros

Vantagens

.Com prejuízo não haverá pagamento da Participação Nos Lucros e Resultados (Rosa 2000) .

.Motiva a união dos esforços.

. Melhora a qualidade .

. Reduz custos.

Desvantagens

Pouca transparência

Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários. (ROSA 2000)

Participação Nos Resultados

Vantagens: ,

.Permite alcançar objetivos específicos

.Maior credibilidade por parte dos funcionários.

.Redução de custos.

.Melhor solicitação de melhorias de sistema da empresa por parte dos funcionários.

Desvantagens:

.Conhecimento específico para avaliação de resultados.

. Unidades menores para melhor controle.

Lei n.10.101 de 19 de dezembro de 2000

(DOU 20.12.2000)

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória n.1.982-77. de 2000, que o Congresso Nacional aprovou,e, eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art.62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art.1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade nos termos do art.7º, inciso XI, da Constituição.(PONTES 2002)

HISTÓRICO

Empresas que Implantaram a PLR no Brasil e no Mundo –Estudo de Casos

Segundo Rosa (2000) com a revolução industrial, a importância da mão-de-obra para o sucesso das atividades produtivas passou a ocupar posição de destaque. No passado, porém, de certa forma havia desequilíbrio de interesses e as condições eram desiguais. Patrões preocupavam-se em obter maiores lucros, enquanto os trabalhadores não conseguiam ocupar um espaço que lhes proporcionasse condições de participar mais ativamente de seu trabalho, obtendo assim maiores recompensas financeiras e pessoais.

Segundo a autora no Brasil, algumas empresas, baseadas em experiências, já haviam adotado programas de Participação nos Lucros, bem antes da chegada da medida provisória. Tais empresas decidiram, espontaneamente, distribuir lucros a seus funcionários, mesmo sabendo que teriam que recolher encargos trabalhistas e previdenciários sobre esses pagamentos e, ainda, correndo o risco da habitualidade. (Rosa 2000)

Empresas que Já Praticam A Participação Nos Resultados, No Brasil

Chocolates Garoto

Segundo Rosa distribui lucros desde 1960 a seus 2,7 mil funcionários, bem antes dos benefícios oferecidos hoje pela Medida Provisória. A distribuição é anual e representa, em média, 15% do lucro líquido da empresa. (Rosa 2000)

Lojas Americanas

Segundo Rosa o sistema existe desde 1987. O montante é distribuído aos funcionários com mais de um ano de casa. Em 1995, a empresa distribuiu 6% de seu lucro líquido de R\$ 34 milhões, ou seja, um total de R\$ 2 milhões a título de participação nos lucros. No modelo adotado, os níveis gerencial e executivo têm a opção de utilizar sua parte para a compra de ações da empresa em condições especiais.

Assim, além da participação nos lucros os empregados recebem também os dividendos das ações que vem comprando ao longo dos últimos anos. (Rosa 2000)

A PLR NO MUNDO: COMO OS OUTROS PAÍSES ESTÃO TRATANDO ESTE ASSUNTO

“Segundo Rosa (2000) a quase totalidade dos países que adotam essa prática a distribuição de lucros é facultativa, como, por exemplo, Itália, França, EUA, Japão, e vem atingindo ótimos resultados.

EUA

Nos EUA, essa prática segundo Rosa (2000) começou em 1887, desde que a Procter & Gamble decidiu compartilhar uma parte de seus lucros semestrais com seus funcionários. A partir daí, centenas de empresas decidiram acompanhar empresa de alimentos e higiene na implementação desse programa. Na virada do século, foi a vez da Eastman Kodak, e, em 1916, a Sears Roebuck decidiu aderir ao plano.

JAPÃO

No Japão, segundo a autora (2000) dividir ganhos tornou-se um procedimento padrão, em que os salários fixos são relativamente baixos. O prêmio pela maior produtividade em algumas empresas é a distribuição de ações da empresa. A participação em ganhos pode chegar a 50% da renda total de um indivíduo. Se o programa envolve distribuição de ações, haverá um triplo benefício; o empregado ganha um ativo, esse bem é valorizado e pagam-se dividendos maiores.

CHILE

Segundo Rosa (2000) no Chile, a base de incidência é o lucro líquido das empresas. A forma de cálculo é assim definida: 30% do lucro líquido ou 25% do salário anual do trabalhador, com limite máximo de 4,75 salários mínimos. A distribuição é proporcional ao salário e é compulsória para empresas com obrigação legal de manter livros de contabilidade.

PERU

A base de incidência é o Imposto de Renda, com desconto de perdas em exercícios anteriores. A porcentagem é definida: 8% para empresas mineiras, comerciais e restaurantes; 10% para empresas pesqueiras, industriais e de telecomunicações e 5% para outras empresas. A distribuição é de 50% pro rata e

50% em proporção ao salário. Há exceções: cooperativas, sociedades sem fins lucrativos e empresas com até 20 empregados. (Rosa 2000)

Sistemas brasileiros versus sistemas latinos

Segundo Rosa (2000) comparando os sistemas latinos com o modelo brasileiro, os que mais se aproximam são aqueles em que o pagamento da participação varia de acordo com o lucro da empresa, como é o caso mexicano.

Se compararmos o sistema brasileiro aos latinos, poderemos destacar que o brasileiro não é um sistema ligado unicamente ao lucro, por incluir a opção de ligar a participação nos resultados. Assim, o Brasil é o único país da América Latina que permite a participação em lucros e/ ou resultados. (Rosa 2000)

Os incentivos salariais e suas origens 3.4 Incentivos Salariais

“Segundo Ribeiro (2006) as origens dos mecanismos de remuneração remontam à Antiguidade, talvez ao ano 400 a.C., durante o reinado de Nabucodonosor, na Babilônia, quando eram pagos salários-incentivos aos trabalhadores envolvidos na produção de tecidos. Nabucodonosor teria sido, então, o primeiro grande visionário, na busca do sistema perfeito de remuneração do trabalho.

Segundo Ribeiro (2006) do século XVI, há registros de um sistema de pagamento baseado no número de peças produzidas por trabalhadores em suas casas, além da informação de que no Arsenal de Veneza, por volta de 1570, os trabalhadores seriam pagos à jorna ou por peça, conforme a característica do trabalho realizado. Pelo sistema de pagamento por peça eram remunerados os trabalhadores envolvidos na produção de remos. O pagamento à jorna era adotado para trabalhos secundários e atividades muito desgastantes, como pregar e amarrar madeirames. Um fato realmente curioso, no que diz respeito aos operários do Arsenal de Veneza, era que eles faziam uma parada para o vinho, a exemplo do que fazemos com o cafezinho. (Ribeiro 2006)

“ Segundo Ribeiro (2006) a diferença entre o vinho e o café é que o vinho fazia parte regular do salário de cada trabalhador.

Segundo o autor (2006) a possibilidade de um salário mínimo, complementado por bonificações, teria surgido em torno de 1880,

aproximadamente 3.600 anos depois de o Código de Hamurabi, rei da Babilônia, especificar que “se um homem aluga um trabalhador do campo, é justo que lhe pague 8 gus de cereal por ano, como salário mínimo”.

Há mais de 100 anos, Frederick Taylor julgou ter encontrado o modelo ideal, ao apresentar um estudo intitulado Um sistema de tabelamento por peça, um passo para a solução parcial dos problemas de mão de obra. Tal sistema definia um tempo padrão (normal) para a realização de determinada tarefa, um valor fixo (tarifa) para a sua execução, dentro do determinado período de tempo e um valor adicional para os casos em que os trabalhadores conseguissem reduzir o tempo de execução. Era um sistema de certo modo flexível e auto-sustentável, já que a remuneração dos trabalhadores estava vinculadas aos resultados operacionais da fábrica. (Ribeiro 2006)

Participação nos Lucros e nos Ganhos

Segundo o autor em 1794, Albert Gallatin, secretário do Tesouro do governo Thomas Jefferson, teria sido o primeiro homem público a sugerir a adoção do conceito de participação nos lucros, um pouco antes de Napoleão I (1812) instituir o primeiro ato oficial sobre o assunto, autorizando a participação dos trabalhadores nos lucros da Comédie Française. A participação nos lucros também foi incentivada pelo papa Leão XIII, em 1891, em sua encíclica Rerum Novarum, referindo-se a ela como uma medida de justiça social. (RIBEIRO 2006)

“Segundo Ribeiro (2006) Henry Towne também esteve atrás da utopia do sistema de remuneração perfeito, aproximadamente em 1886. Towne criou o plano de participação nos ganhos, uma espécie de bônus para os trabalhadores, observando seu desempenho na unidade fabril. A distribuição da verba se dava na mesma proporção dos salários pagos internamente.

Segundo o autor já Frederick Halsey, percebendo que a periodicidade de um ano era longa demais para o estabelecimento de uma associação entre o esforço e a recompensa, fez revisões no plano de TOWNE. Halsey acreditava que o bônus era uma boa estratégia para vincular o esforço à recompensa. Discordava, no entanto, quanto ao tempo: TOWNE optou por período de 12 meses, enquanto Halsey dava preferência a período de 7 meses. (Ribeiro 2006)

Em 1901, Henry Gantt criou o plano de tarefa e bonificação para motivar os empregados, suprimindo o “ mecanismo de punição” (redução salarial), criado por Taylor para os funcionários que não atingiam o tempo mínimo de execução de uma tarefa.(Ribeiro 2006)

“Segundo Ribeiro(2006) aproximadamente em 1936, J.Scanlon, então dirigente sindical, foi convidado a sugerir medidas que reverteressem os péssimos resultados de determinada organização americana.Scanlon criou, então, um mecanismo que transferia para os trabalhadores parte dos lucros por eles mesmos e pela ação planejada dos dirigentes.Scanlon acreditava que, se os operários participassem dos ganhos da organização, eles envidariam todos os esforços para o aumento das receitas.

Segundo MC Lagan e Nel(1995 ou 2000) desde a década de 1950, e cada vez mais nos anos 80 e 90, as organizações vêm tentando entrar a todo custo em novos patamares de desempenho.

Segundo MCLAGAN E NEL (1995) desde o fim dos anos 40, a alta administração têm encorajado as equipes de trabalho em ambientes de produção e de serviços a solucionar problemas em conjunto e recomendar formas de melhorar a eficiência ou eficácia.

“Segundo os autores para algumas organizações, a resposta está em salários melhores e esquemas de gerenciamento do desempenho.Prêmios pelo desempenho individual ou do grupo, participação nos ganhos, participação nos lucros e novas formas de conduzir as análises de desempenho são válidas.As pessoas concluem que, se a organização puder distribuir direto as recompensas e incentivos, ela poderá obter o comportamento desejado dos funcionários. Nas décadas de 1950 e 1960, ela geralmente significava a substituição de uma organização funcional por uma organização centrada no mercado, na localização ou no produto.Nos anos 70, graças à NASA(National Aeronautics and Space Administracion) nos Estados Unidos e outras organizações muito complexas em projetos, a matriz tornou-se uma outra opção.(MC LAGAN E NEL 1995 ou 2000)

“Segundo MC Lagan e Nel (1995 ou 2000) os métodos de controle autoritário nas épocas egípcia e romana eram diferentes dos métodos da Idade Média feudal.

3.19 RECURSOS HUMANOS HISTÓRICO

As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial

“Segundo Chiavenato,(1999) é a partir da Revolução Industrial que surge o conceito atual de trabalho.E é no decorrer do século XX que o trabalho recebeu a configuração que hoje está assumindo.Segundo o autor o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e o seu comportamento.É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas.(CHIVENATO 1999)

Era da industrialização clássica

Segundo Chiavenato (1999) este é o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950, cobrindo a primeira metade do século XX.Sua maior característica foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados.

As pessoas eram consideradas recursos da produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas,equipamentos e capital, na conjunção típica dos três esforços tradicionais da produção:natureza,capital, trabalho.Dentro dessa concepção, a administração das pessoas recebia a denominação de relações industriais.Os departamentos de relações industriais (DRI) atuavam como órgãos intermediários e conciliadores entre as organizações e as pessoas – o capital e o trabalho – no sentido de aparar as arestas dos conflitos trabalhistas, como se ambas as partes fossem compartimentos estanques separados.(Chivenato 1999)

Era da industrialização neoclássica

É o período que se estende entre as décadas de 1950 e 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. (CHIVENATO 1999).

“Segundo Chiavenato (1999) a velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH como o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das organizações e das pessoas que delas participavam.

Era da informação

É o período que começou no início da década de 1990. Segundo o autor o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. Mais importante do que o dinheiro é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo corretamente. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. (CHIVENATO 1999)

As Mudanças e Transformações na Função de RH

As três esferas ao longo do século XX – industrialização clássica e neoclássica e a era da informação trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras, a área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. (CHIVENATO 1999)

Pessoal/ relações industriais

“Segundo Chiavenato (1999) na industrialização clássica surgem os antigos departamento de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato.

Recursos Humanos ,

Na industrialização neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos, que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados de DRH desenvolvem funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração. (CHIVENATO 1999)

Gestão de Pessoas

Na era da informação surgem as equipes de gestão de pessoas. Essas equipes substituem os departamentos de recursos humanos e de Gestão de Pessoas. "Segundo Chiavenato (1999) as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas. As equipes de RH proporcionam consultoria interna para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros.

Na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser problema e passou a ser solução para as organizações.

3.20 A ERA PRÉ-MODERNA HISTÓRICO

Segundo Robbins e Decenzo (2004) atividades organizadas e administração existem há milhares de anos. As pirâmides do Egito e a Grande Muralha da China são evidências de que projetos de enorme magnitude, que empregavam milhares de pessoas eram empreendidos bem antes dos tempos modernos. As pirâmides são um exemplo particularmente interessante. A construção de uma única pirâmide ocupou milhares de pessoas por várias décadas. Quem disse para cada trabalhador o que ele deveria fazer? Quem providenciava pedras suficientes no local para manter os trabalhadores ocupados? A resposta a essas perguntas é 'administração'.

Segundo os autores não importa como os administradores eram chamados naquela época; alguém tinha de planejar o que seria feito, organizar pessoas e materiais e orientar os trabalhadores.(ROBBINS E DECENZO 2004).

Quando você ouve o nome Michelangelo, em que pensa? Pintor renascentista? Escultor? Gênio? E que tal administrador? Evidências recentes nos mostram que a tradicional imagem de Michelangelo o gênio solitário, aprisionado entre a agonia e o êxtase, equilibrando-se em um andaime a muitos metros do chão e pintando sozinho na Capela Sistina – é um mito. Segundo Robbins e Decenzo quase cinco século atrás, Michelangelo na verdade estava administrando uma empresa de tamanho médio. Treze pessoas o ajudaram a pintar o Médici, em Florença, e pelo menos 200 trabalhadores construíram, sob sua supervisão, a Biblioteca Laurenziana, também em Florença. Michelangelo selecionou pessoalmente seus funcionários, treinou-os e os distribuiu em mais equipes. E manteve detalhados registros de emprego. Por exemplo, ele registrou os nomes, os dias trabalhados e o salário de cada funcionário, a cada semana. De fato, Michelangelo desempenhou o papel de um administrador solucionador de problemas. (ROBBINS E DECENZO 2004)

COMO A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL INFLUENCIOU AS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS?

“Segundo Robbins e Decenzo(2004) talvez a influencia mais importante na administração antes do século XX tenha sido a Revolução Industrial. Originada na Grã-Bretanha no final do século XVIII, a revolução atravessou o Atlântico e aportou nos Estados Unidos no final da Guerra Civil. A energia das máquinas substituiu a energia humana. No entanto os primeiros passos na direção do desenvolvimento dessa teoria não seriam dados antes do início do século XX..

Quais Foram as Contribuições de FREDERICK TAYLOR?

Segundo os autores se alguém tivesse de apontar com precisão o ano em que a teoria da administração moderna nasceu, essa pessoa teria bastante razão se dissesse 1911, ano em que foi publicada. Os princípios da administração científica, de Frederick Winslow Taylor. Seu conteúdo se tornou amplamente aceito pelos administradores de todo mundo. O livro descrevia a teoria da administração

científica ou uso do método científico para determinar a melhor maneira de se fazer um trabalho. Estudos conduzidos antes e após a publicação do livro apontam Taylor como o pai da administração científica. Frederick Taylor conduziu a maior parte do seu trabalho nas siderúrgicas Midvale e Bethlehem, na Pensilvânia. Como engenheiro mecânico descendente de quakers/ puritanos, ele constantemente se horrorizava com a ineficiência dos trabalhadores. Os empregados usavam várias técnicas diferentes para realizar o mesmo trabalho. Eles tinham tendência a 'relaxar' no trabalho. Taylor acreditava que a produção do trabalhador era apenas um terço do possível. Assim ele decidiu corrigir a situação mediante a aplicação do método científico aos cargos de chão de fábrica.

Taylor teve de fazer uma revolução mental entre os trabalhadores e a gerência, criando diretrizes claras para melhorar a eficácia da produção. Aplicando as técnicas de administração científica, Taylor conseguiu definir a melhor maneira para fazer cada trabalho. Ele selecionava as pessoas certas para o cargo e as treinava para que os funcionários desenvolvessem sua tarefa da melhor maneira possível. Para motivar os trabalhadores, ele favoreceu os planos de pagamentos e incentivos. (ROBBINS E DECENZO 2004)

"Segundo Robbins e Decenzo (2004) não se pode achar que o impacto de trabalho de Taylor é exagerado. Durante a primeira década do século XX, ele realizou várias palestras públicas para ensinar a administração científica aos industriais interessados. Entre 1901 e 1911, pelo menos 18 empresas adotaram algumas variações da administração científica.

Outros Grandes Colaboradores da Administração Científica

Segundo os autores as idéias de Taylor inspiraram outros pesquisadores a estudar e desenvolver métodos de administração científica. Seus discípulos mais destacados foram Frank e Lillian Gilbreth e Henry Gantt. (ROBBINS E DECENZO 2004)

"Segundo Robbins e Decenzo (2004) funcionário de uma empresa de construção, Frank Gilbreth, desistiu de sua carreira em 1912 para estudar a administração científica, depois de ter ouvido uma palestra de Taylor em uma

reunião profissional.Juntamente com sua esposa,Lílian, uma psicóloga, ele estudou arranjos no trabalho para eliminar movimentos de mão e de corpo desperdiçados.Os Gilberth também experimentaram o projeto e o uso de ferramentas e equipamentos apropriados para melhorar o desempenho no trabalho.

Segundo os autores um outro associado de Taylor na Midvale e Bethlehem Steel era um jovem engenheiro chamado Henry L.Gantt.Assim como Taylor e os Gilbreth, Gantt procurou aumentar a eficiência do trabalhador por meio da investigação científica. Ele ampliou algumas idéias de Taylor e acrescentou algumas idéias próprias.Segundo Robbins e Decenzo, por exemplo, Gantt desenvolveu um sistema de incentivo que dava aos trabalhadores um bônus para completar suas tarefas em menos tempo do que o padrão estipulado..Ele também instituiu um bônus para o chefe da seção, que o recebia quando um trabalhador seu superasse o padrão, e mais um bônus extras se todos os trabalhadores do seu setor conseguissem fazê-lo. (2004)

Por Que A Administração Científica Recebeu Tanta Atenção?

“Segundo Robbins e Decenzo(2004) para entender a importância da administração científica, você precisa entender a época em que Taylor,os Gilberth e Gantt viveram.O padrão de vida era baixo.A produção era totalmente dependente da mão de obra.Na virada do século XIX, a Midvale Steel empregava de 20 a 30 trabalhadores que não faziam nada além de carregar vagões com ferro- gussa.

Henry Fayol e Max Weber foram dois indivíduos importantes que ajudaram a desenvolver a teoria administrativa geral.

O sociólogo alemão Max Weber desenvolveu no início do século XX uma teoria de estruturas de autoridade e descreveu a atividade organizacional com base nas relações de autoridade.Ele concebeu um tipo de organização, que chamou de burocracia, caracterizado pela divisão do trabalho, uma hierarquia claramente definida, regras e regulamentos detalhados e relações impessoais.

3.21 PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ZANZINI MÓVEIS

“Situada em Dois Córregos, centro- oeste de São Paulo, a fabricante de moveis ZANZINI é uma empresa familiar em todos os sentidos.Além de ser administrada pela família Zanzini, ela é considerada a segunda família pela maioria de seus funcionários.Por ficar numa cidade pequena 25000 habitantes e ter cerca de 200 funcionários, todo mundo se conhece.A boa convivência ultrapassa os muros da empresa facilmente.”As pessoas se ajudam muito, não só na hora de resolver um problema na fábrica, mas lá fora também”, afirma um funcionário.

“A diretora de RH e proprietária Denise Zanzini Torrano, por exemplo é madrinha do filho de um dos funcionários.Na Zanzini, não existem barreiras entre a direção da empresa e a linha de produção.A comunicação é permanente e ágil.As pessoas sentem-se livres para abordar os diretores e discutir os problemas.Além disso, acreditam que são reconhecidas pelo trabalho que desenvolvem. O resultado é que a empresa não pára de crescer.Seu faturamento, por exemplo, aumentou 26% em 2001 em relação a 2000.(Revista exame 2002)

Dados da empresa relativos a 2001

Faturamento R\$ 24,4 mi

Funcionários 200

Executivos 8

Média salarial dos diretores e gerentes	R\$ 2.491,10
---	--------------

Média salarial dos demais cargos da empresa	R\$ 370,70
---	------------

Média de remuneração total dos diretores e gerentes	R\$ 5.502,30
---	--------------

Média de remuneração total dos demais cargos da empresa	
---	--

R\$ 377,10	
------------	--

Funcionários com nível superior	9
---------------------------------	---

Funcionários com mais de 45 anos de idade	12
---	----

Funcionários com mais de 25 anos de empresa:	7
--	---

Funcionários admitidos:	20
-------------------------	----

Funcionários que deixaram a empresa:	
--------------------------------------	--

Voluntariamente 8; involuntariamente: 38 (incluindo aposentadoria)

Crescimento do numero de funcionários: - 26

Mulheres em cargos de direção e gerência: 4

Funcionários brasileiros que trabalham no exterior: 0

Funcionários promovidos: 61

Pessoas que se candidataram a emprego: 73

Divisão de empregos:diretores:5; gerentes 3 ;supervisores; 15. técnicos: 2

. administrativos 9; operacionais: 166

A maior vantagem de se trabalhar na ZANZINI Móveis é o ambiente de trabalho é excelente, todos os funcionários se conhecem e procuram se ajudar uns aos outros.

A maior desvantagem de se trabalhar na respectiva empresa é que o pacote de benefícios que a Zanzini oferece a seus funcionários deixa a desejar.

Principais Atrativos

-Programa VEZ (Valorização da Excelência Zanzini), que premia funcionários com dinheiro a cada seis meses

-Bolsas de 40% a 100% para cursos de pós.MBA e idiomas.

-Psicóloga à disposição dos funcionários na empresa.

-Todos têm acesso a serviços de fonoaudióloga

-Idéia Nota 10:premia os autores das melhores idéias com produtos e jantares.

-O plano de participações nos resultados rendeu 95 reais para todo mundo em 2001.

Equilíbrio entre vida Pessoal e Trabalho

Por que as pessoas ficam na empresa

19% Desenvolvimento Profissional

33% Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

30% Remuneração e benefícios

18% Estabilidade de emprego

Faturamento em 2002: R\$ 37,3 mi

Número de funcionários:238

Número de executivos:10

Como os funcionários se dividem:

Na Zanzini Móveis 8% dos funcionários são mulheres enquanto que os demais funcionários 92% são homens.

“A simplicidade é a receita de sucesso da Zanzini, fabricante de móveis localizada na pacata cidade de Dois Córregos, no interior de São Paulo.Eis um exemplo: a proprietária;Denise Zanzini Torrano, caminha pela fábrica com um walkie-talkie em punho.

“Qualquer funcionário, quando achar necessário, pode chamá-la via rádio, uma vez que há aparelhos em todos os setores.Os problemas são resolvidos rapidamente e sem muita burocracia.Para quem busca qualidade de vida, a Zanzini é a empresa ideal.As pessoas são amigas e o ambiente interno é muito bom.Tudo é tão tranquilo que na hora do almoço a maior parte dos funcionários prefere ir em casa e comer em companhia da família.Simples assim.A empresa é considerada pelo pessoal uma espécie de segunda casa.Os colaboradores não pagam pelo plano de saúde e ainda podem, mediante uma taxa, incluir dependentes e agregados.No início de cada ano, a Zanzini banca as despesas de material escolar dos filhos dos funcionários.Para isso, basta levar a lista pedida pela escola.A empresa oferece também bolsa de estudo de até 100% para ensino médio,faculdade e pós.(Revista Exame 2003).

BENEFÍCIOS

Material escolar para os filhos de funcionários, assistência médica totalmente custeada pela empresa,convênio com dentistas na cidade,comemorações em datas festivas,cesta básica.

REMUNERAÇÃO

Média salarial dos diretores e gerentes R\$ 1.117,00

Média salarial dos demais cargos da empresa R\$ 517,00

Média de remuneração total dos diretores e gerentes R\$ 5.083,00

Média de remuneração total dos demais cargos da empresa R\$ 577,00

A remuneração total está abaixo da média de mercado.

O programa de stock options é restrito à diretoria.

ÉTICA E CIDADANIA

O programa Nosso Sonho aproveita na empresa pessoas portadoras de deficiência.

Já o Recuperação tem como objetivo dar a emprego a jovens infratores.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Funcionários brasileiros que trabalham no exterior 0

Funcionários promovidos 105

A avaliação de desempenho de 360 graus está atrelada à política de cargos, salários e carreira da empresa. O feedback é uma ferramenta importante para o crescimento dos profissionais.

EQUILIBRIO (trabalho e vida pessoal)

A Zanzini se preocupa com a inclusão digital de seus funcionários:

A sala de convivência tem computador com acesso à Internet.

O código de ética estabelece os direitos e deveres dos funcionários (Revista Exame 2003).

A maior vantagem de se trabalhar na Zanzini é sinônimo de qualidade de vida segundo os próprios funcionários da empresa.

A maior desvantagem de se trabalhar na Zanzini o modelo de empresa familiar dificulta o acesso dos demais funcionários para ocupar os cargos executivos.

Dia A DIA LIVRE DA BUROCRACIA

Na fabricante de móveis Zanzini, tudo é simplificado para que os funcionários possam trabalhar sem preocupações

O cartão de apresentação da sócia da fábrica de móveis Zanzini ,Denise Zanzini Torrano, informa que ela é a diretora da qualidade da empresa, como se fosse uma executiva a mais no organograma. Denise é assim mesmo .

Prima pela simplicidade, que herdou da mãe, dona Palmyra Benevenuto Zanzini, fundadora da Zanzini. Denise trabalha de sol a sol, sempre de calças jeans e camiseta. Anda para cima e para baixo na empresa de sua família com um walkie talkie na mão ou no bolso de trás da calça. Qualquer funcionário que queira falar com ela consegue encontrá-la com facilidade. Dessa forma, todo problema é

resolvido com agilidade e sem burocracia. Por causa disso, as informações relevantes sobre a Zanzini correm pelos corredores com rapidez. Eficiente também é a forma que a companhia encontrou para adaptar o empregado a uma função que ele não está desempenhando como deveria. Dificilmente alguém é mandado embora logo de cara.

“A direção da Zanzini, que fica em Dois Córregos, interior de São Paulo, orienta aqueles com baixa performance e estabelece um plano de ação em um prazo definido. Se mesmo assim o desempenho do colaborador não for o bom o suficiente que justifique uma investida ainda maior, a empresa verifica se é possível mudá-lo de área.

Somente se não houver vaga em outros departamentos o funcionário é demitido. Mesmo assim, ele recebe orientação – o outplacement vale para todos os níveis hierárquicos. Não sabe como escrever um currículo ou precisa de uma carta de recomendação? Peça ajuda ao RH.

“Agora, se o seu caso for o extremo oposto e você quer fazer uma faculdade ou um curso de pós-graduação sobre qualquer assunto, como filosofia ou cinema, recorra ao RH também. O subsídio virá e nem é preciso justificar uma relação entre a especialização e a área da empresa em que você atua.” A Denise diz que estudo é para a vida e não somente para a empresa”, diz um funcionário. Eis alguns motivos que levam muitos colaboradores a querer ficar na Zanzini até a aposentadoria. Tem gente que procura uma vaga para os filhos. Quando consegue colocar um dependente lá dentro, a gratidão é eterna. O fato de a Zanzini ser um bom lugar para trabalhar tornou-a reconhecida em outros países latino-americanos. A empresa entrou para o ranking das 100 melhores empresas para trabalhar da América Latina. O estudo levou em conta sete países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Uruguai).

Se continuar nesse ritmo, logo, logo a fama da Zanzini vai percorrer o mundo.

A maior vantagem de se trabalhar na Zanzini é a comunicação é totalmente aberta, as decisões são ágeis e o acesso é feito diretamente à sócia.

A maior desvantagem de se trabalhar na Zanzini é a dificuldade de crescimento, já que a família Zanzini ocupa os principais cargos da empresa.

Faturamento em 2003 R\$ 35 MI

O número de funcionários que trabalham na Zanzini são de 214 pessoas dez dessas pessoas são executivos.

11% dos funcionários que trabalham na respectiva empresa são mulheres, enquanto que os outros 89% dos funcionários são homens.

POR QUE AS PESSOAS FICAM NA EMPRESA

41% Dos funcionários que ficam na Zanzini pelo seu desenvolvimento profissional.

37% Pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional

14% Dos funcionários ficam na empresa são pelos benefícios e remuneração que a empresa oferece para estimular cada vez mais os seus funcionários.

O QUE A EMPRESA OFERECE

REMUNERAÇÃO

A média salarial dos diretores equivale a 1 vez a média salarial do nível operacional.

“A média de remuneração dos diretores equivale a 25 vezes a média de remuneração do nível operacional.

“Os salários são considerados bons pela maioria dos funcionários.

ÉTICA E CIDADANIA

“Estímulo ao programa de voluntariado entre os funcionários; com o Projeto Reciclo, a empresa recolhe lixo junto à comunidade e escolas e o dinheiro arrecadado vai para bolsa de estudo dos colaboradores; Tecendo Solidariedade é um programa pelo qual voluntários tecem tapetes e os vendem, revertendo os valores para os portadores de câncer.

Desenvolvimento Profissional

Funcionários que trabalham no exterior 0

Funcionários promovidos 51

Curso de idioma parcialmente subsidiado; outplacement para todos os níveis;subsídio em qualquer curso de faculdade ou pós-graduação;os talentos são analisados de acordo com suas competências e pela avaliação 360 graus.(Revista Exame 2004)

EQUILIBRIO (trabalho e vida pessoal)

A empresa oferece atendimento psicológico totalmente custeado pela própria empresa. Os diretores tem horário flexível se precisarem de atendimento psicológico e precisem se ausentar da empresa: internação para funcionários e familiares com problemas de dependência química.clube recreativo;área de convivência com acesso à Internet,TV e sala de jogos.

Desde sua fundação, há 40 anos, a Zanzini Móveis é comandada pela família que empresta o sobrenome à empresa.Tudo começou lá atrás, por iniciativa do casal Oliver e Palmyra.Ela, aliás, ainda permanece no comando da empresa.Agora, junto das filhas Josiane e Denise e de seus respectivos maridos.

“Em nenhum momento da história, o clã contabilizou tantos membros envolvidos nos negócios como atualmente.Esta, pelo menos, é a sensação que se tem quando se faz uma visita a pequena cidade de Dois Córregos, no interior de São Paulo.O carinho e a preocupação dos 212 funcionários com a empresa muitas vezes dá a entender que eles são donos de tudo que existe ali.É como se, quando colocassem o crachá com a inscrição Zanzini Móveis, também incorporassem o sobrenome e, pelo menos por algumas horas, virassem parte da família, que tem cinco pessoas na diretoria.

“A empresa, por sua vez, também trata muitos deles como agregados.Ou vai dizer que subsidiar um curso cuja área de interesse não tenha relação como o negócio no qual o funcionário não é coisa de pai para filho?Pois a Zanzini o faz.E quem demonstra interesse em investir na educação costuma ter oportunidades por lá.Que digam os lideres, todos eles prata da casa.Há outros mimos na lista de prática da empresa.Ginástica laboral quatro vezes por semana, festas de aniversário em que o aniversariante escolhe os doces e salgados que serão servidos, flexibilidade de horário, uma série de comemorações em datas especiais,atendimento psicológico gratuito e um tratamento pra lá de especial para

mulheres – o uniforme é mais colorido e com corte diferente e o banheiro feminino tem espelhos mais amplos e produtos de beleza à disposição .

“As demissões na Zanzini são raríssimas. Antes de mandar qualquer funcionário embora, a empresa cria um plano de ações para tentar suprir as deficiências apresentadas. Caso não funcione, tenta transferir o colaborador para outra área e somente em último caso opta pela dispensa. E mesmo quem é desligado tem atenção especial: a empresa oferece serviço de recolocação para todos os níveis hierárquicos. Não se tem notícia de demissões em massa nem nos períodos mais difíceis. Atualmente, por exemplo, o mercado de móveis vive um forte desaquecimento, iniciado em meados de abril. De lá pra cá, as vendas despencaram e a empresa adotou o lema da manutenção do emprego acima de tudo. Enquanto traça alternativas para driblar a crise, como a criação de novos produtos ou a maior dedicação às exportações, alguns ajustes tiveram de ser feitos. A produção pára um dia por semana e tudo está sendo computado em um banco de horas; o plano de saúde, que era totalmente custeado, passou a ser subsidiado parcialmente; a participação nos lucros referente ao primeiro semestre atrasou e o programa de previdência privada que vinha sendo estudo foi adiado – todas decisões temporárias, que fique bem claro. Alguns funcionários reclamam das medidas. Outros defendem a direção, que zela por seus empregos. Que família não tem seus desentendimentos? (Revista Exame 2005).

A maior vantagem de se trabalhar na Zanzini é que a empresa oferece diversas oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional para os seus funcionários tudo isso para que o funcionário possa crescer ainda mais dentro da empresa na qual ele trabalha.

A maior desvantagem de se trabalhar na referida empresa como ocorreu um desaquecimento no mercado de móveis que são os principais produtos fabricados pela Zanzini a empresa postergou a implantação de novos benefícios para os seus funcionários, como a previdência privada.

FATURAMENTO EM 2004

R\$ 37,54 mi

O número total de funcionários que trabalham na Zanzini são 212 desses 212 funcionários dez desses funcionários são executivos.

Doze por cento dos trabalhadores que trabalham na referida empresa são do sexo feminino, enquanto que os outros 88% por cento dos funcionários que trabalham na Zanzini são do sexo masculino.

POR QUE AS PESSOAS FICAM NESTA EMPRESA

Quarenta e nove por cento dos funcionários responderam que ficam na empresa pelo seu desenvolvimento profissional.

Trinta e um por cento dos funcionários responderam que ficam na referida empresa pelo equilíbrio em ter a sua vida pessoal e profissional.

Onze por cento dos funcionários responderam que ficam na empresa pela remuneração e os benefícios que a empresa oferece a essas pessoas para melhorar a sua satisfação no ambiente de trabalho.

Nove por cento responderam que ficam na Zanzini pela estabilidade do emprego que a empresa oferece para todos os seus funcionários.

“- A empresa tem Programa de Participação nos Resultados e outros prêmios atrelados a metas, que, juntas, podem pagar até 3 salários anuais. Os funcionários consideram os salários adequados.

ÉTICA E CIDADANIA

“ Diversos projetos sociais voltados para a comunidade que cerca a empresa. Destaque para o premiado Reciclo, que levanta fundos para pagamento das bolsas escolares que a empresa oferece.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

“ Funcionários brasileiros que trabalham no exterior 0

- Funcionários promovidos 3

- Subsídio em cursos de idiomas e em graduação e pós de quaisquer áreas, independentemente de terem ligação direta com o negócio; avaliações de 360 graus.

EQUILIBRIO (trabalho e vida pessoal)

Ginástica laboral, flexibilidade de horário(para alguns setores), área de convivência com acesso à Internet, TV e salão de jogos, sala de música e quiosque para festas(Revista Exame 2005).

ZANZINI

O RH ESTÁ NO MEIO DA FÁBRICA

Na indústria de móveis paulista, os funcionários são tratados a pão-de-ló e suco de laranja pela dona da empresa.

“A Zanzini é a campeã no quesito integridade do trabalhador. Isso quer dizer que a empresa supre as pessoas que fazem parte dela com o que precisam para sentir valorizadas, apoiadas e em constante crescimento. O cuidado começa pelos aspectos emocionais e psicológicos, o que é feito de um jeito quase maternal. Talvez porque há nisso a mão das mulheres da empresa, entre elas Denize Zanzini, uma das donas e diretora da área de qualidade e de recursos humanos.” Acho que política de RH não é feita dentro de um escritório no topo de um prédio, com gente vestida de terno e gravata. Ela tem que ser próxima do funcionário, tem que ter ‘olhos nos olhos”, diz Denise levou essa idéia à prática de colocar os responsáveis pela gestão de RH, incluindo ela própria, em um escritório no meio da fábrica. A mesa dela fica às vistas dos funcionários que estão na base do organograma da empresa. Nessa sala, que tem uma grande janela voltada para as máquinas, qualquer operário pode entrar sem marcar horário.

E, mesmo que isso não aconteça, Denise dá uma volta pela planta de tempos para puxar conversa.

“A política de recursos humanos da empresa está bastante ligada ao apreço que os donos – Oliver e Palmyra, os fundadores, e suas filhas Denise e Josiane têm pelas pessoas.” Nossa motivação começa com o ‘bom dia diário da Denise e pelo suco que ela pede para servir nos dias de calor”, dizem os funcionários. Quando, por motivo de quedas nas vendas, a empresa teve que fazer demissões, o programa de recolocação foi sui generis. Denise, uma das pessoas mais influentes da cidade de Dois Córregos, interior de São Paulo, que tem 27 000 habitantes, ligou pessoalmente para seus colegas empresários para recolocar os demitidos.”Quando a empresa teve outra queda nas vendas, o jeito foi alternar os dias dos funcionários e dar férias para alguns, mas fizeram de tudo para não mandar ninguém embora”, diz outro colaborador. Essa percepção de bem

estar é acentuada pela presença de uma psicóloga que, durante uma semana por mês, atende empregados e seus familiares.

Apesar de ser uma empresa enxuta, familiar e com poucos níveis na hierarquia, a Zanzini tem um plano de carreira transparente e funcionando tão bem que chega a ser raro em empresas do seu porte." Na semana da integração à empresa já ficamos sabendo como funciona e o que é necessário fazer para subir de nível", diz Alessandra Pesci, coordenadora de marketing. Além disso, há avaliação de desempenho com notas discutidas entre líderes e funcionários. As vagas são divulgadas internamente e, mesmo quando não há promoções, pode-se ter um aumento ligado ao desempenho, ao tempo de casa, às horas de treinamento e à escolaridade. Aliás, educação é um ponto de destaque na Zanzini. A empresa paga curso de informática para todos os funcionários e custeia até 70% de qualquer curso que queiram fazer. A verba vem de um programa de reciclagem de lixo gerido pelos próprios empregados e também subsidiado pela empresa.

"O contraponto negativo de tudo isso ainda é o programa de distribuição de lucros, no valor de 30 reais mensais, que não é pago ou sofre desconto se o funcionário tiver de faltar ou se ausentar por algumas horas para ir ao médico, por exemplo. A empresa justifica o desconto como uma forma de diminuir o absenteísmo.

A maior vantagem de se trabalhar na Zanzini é que os funcionários se sentem valorizados com o RH, que cuida de sua integridade física e emocional.

A grande desvantagem de se trabalhar na referida empresa é o variável é baixo e as chances de carreira são pequenas por causa dos poucos níveis hierárquicos existentes dentro da própria empresa.

O índice de felicidade no trabalho na empresa Zanzini está em torno de 89,2 segundo os funcionários que trabalham na empresa.

Sobre a empresa

Número de funcionários 175

Número de executivos 8

Idade média dos funcionários 28 anos

Tempo médio que eles ficam na empresa 6 anos

Dos cento e setenta e cinco funcionários que trabalham na Zanzini 135 por cento dos funcionários são do sexo feminino, e o restante dos funcionários 87% que trabalham na empresa são do sexo masculino.

O índice de qualidade do ambiente trabalho está em torno de 94.1%.

O que os funcionários dizem

Para os 4 grandes indicadores

94.4% dos funcionários aprovam os seus líderes

92,3% das pessoas que trabalham na referida empresa acreditam que tem desenvolvimento.

96.7% dos funcionários se identificam cm a empresa.

93.7 estão satisfeitos e motivados para continuar trabalhando na ZANZNI
MÓVEIS.

O Índice de qualidade na gestão de pessoas está em torno de 77,2%.

O que a empresa oferece

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS 41,9

“Dá aumentos de salários de acordo com o desempenho, reembolsa lista de material escolar dos filhos e tem descontos em farmácia e no cinema.

CARREIRA PROFISSIONAL 96,2

O plano de carreira é transparente e bem estruturado, mas não há um contingente grande de cargos, o que limita a ascensão.

EDUCAÇÃO 84

“ Um programa de venda do lixo para reciclagem, gerido pelos empregados, subsidia parte da educação e a empresa paga até 70% de qualquer curso.

SAÚDE

“ Ginástica Laboral, plano de saúde, atendimento odontológico periódico, palestras feitas por nutricionistas e exames regulares para todos os funcionários.

INTEGRIDADE DO TRABALHADOR

‘Uma semana por mês, uma psicóloga atende empregados e familiares. Tem clube com quadras esportivas e área verde aberto aos funcionários nos fins de semana.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

“ Programa de educação para reciclagem do lixo nas escolas, apoio a programa de usuários de drogas e ações para inserção de menores no mercado de trabalho. (Revista Exame 2006).

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS

Uma das características de uma das empresas que atuam aqui em Curitiba, sua atividade se refere ao transporte de cargas e possui uma filial aqui em Curitiba.

E a outra empresa é do ramo de fabricação de móveis e está situada em Dois Córregos centro- oeste de São Paulo

4.1.1 Resultados da Pesquisa

A primeira empresa pesquisada não possui uma política de incentivo salarial junto ao seus colaboradores. Mas possui um programa de avaliação de desempenho.

A segunda empresa ela possui uma política de incentivo salarial e possui uma política de avaliação de desempenho dos funcionários que trabalham nesta organização. Alguns são concedidos que acordo com o resultado apresentado no lucro da empresa. Os funcionários tem participação nos resultados positivos da empresa.

4.1.1.1 Benefícios

Jantar e DVD para os eleitos como colaborador-padrão; um salário e meio para quem bate as metas; participação nos lucros de um salário; assistência médica totalmente subsidiada.

4.1.1.2 Remuneração

A média salarial dos diretores equivale a 1 vez a média salarial do nível operacional.

“A média de remuneração dos diretores equivale a 25 vezes a média de remuneração do nível operacional.

4.1.1.3 O Que A Empresa Oferece

“Atendimento psicológico totalmente custeado; outplacement para todos os níveis hierárquicos; funcionários escolhidos por colegas podem ganhar jantares e DVDS; entrega de material escolar, ovos de Páscoa e brinquedos para filhos dos funcionários e subsídio parcial na aquisição de medicamentos

REMUNERAÇÃO

“-A média salarial dos diretores equivale a 2 vezes a média salarial do nível operacional.

‘- A média de remuneração dos diretores equivale a 8 vezes a média de remuneração do nível operacional.

“- A empresa tem Programa de Participação nos Resultados e outros prêmios atrelados a metas, que, juntas, podem pagar até 3 salários anuais. Os funcionários consideram os salários adequados.

4.2 ANALISE DOS RESULTADOS

Analisando os resultados de ambas as empresa verifica-se que a primeira empresa se preocupa com a avaliação dos seus funcionários depois após completarem sessenta dias de admissão na empresa em que eles trabalham, a fim de identificar as ações que devem ser tomadas se necessário antes de demitir ou não este funcionário.

A outra empresa se preocupa com o bem estar dos seus funcionários desde o momento da admissão deste funcionário, o funcionário recebe o livro do Código de ética da empresa mostrando os deveres e direitos que este trabalhador tem perante a organização em que ele acaba de ser contratado.

Os líderes e supervisores também são avaliados dentro da empresa.

Se o funcionário estiver com o seu desempenho abaixo do normal a empresa verifica se o problema se refere a função em que ele está executando dentro da organização e transfere para outro setor para verificar se o seu desempenho melhora,e só em um caso extremo é que o funcionário é mandado embora.

5 CONCLUSÃO

No mundo atual, as organizações participativas já perceberam que é preciso haver transparência ao discutir um assunto que vai interferir no desempenho dos funcionários que estão situados no chão da fábrica, somente desta maneira é que esta organização vai conseguir o respeito dos demais funcionários que trabalham nesta organização.

As empresas que se preocupam com a qualidade de vida dos seus funcionários não só a vida profissional como também a qualidade de vida pessoal de seus funcionários estas empresas, com certeza os seus empregados vão se sentir mais motivados e valorizados, com esta organização que reconhece os esforços dos seus funcionários que com certeza vão contribuir para que a empresa cada vez mais cresça no mercado que está cada vez mais competitivo.

As empresas participativas elas discutem com todos os seus funcionários o problema que esteja atravessando no momento com os seus funcionários e qual o melhor caminho para a empresa superar uma crise que o setor na qual a empresa atua está passando no momento, desta forma os funcionários vão perceber que a empresa tem transparência ao tratar abertamente estes assuntos com os seus funcionários em vez de ficar escondendo o problema, com isto todos saem ganhando a empresa que sabe que pode contar com os seus funcionários nos momentos das dificuldades e os funcionários percebe que a empresa também se preocupa com as pessoas que são o grande capital humano, ou seja o bem mais precioso que a empresa pode ter, que são as pessoas

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BORNES R. **Premios de produção e incentivos salariais** , 5ª ed. ITYS. 1989
- CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- CORRÊA, W. E. **Participação nos Lucros ou Resultados, Uma Metodologia Inteligente Aplicável a todas as empresas de todos os tamanhos**. São Paulo: Atlas 1999.
- FLANNERY, T. P. **Pessoas, desempenho e salários, as mudanças na forma de remuneração nas empresas**; tradução Bazan Tecnologia e Lingüística –São Paulo: Editora Futura, 1997.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos** São Paulo: Pearson Makron Books 2002.
- LUCENA M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo Ed. Atlas. 1990;
- MCLAGAN, P. A. **A nova era da participação: o desafio de emocionar e envolver pessoas** tradução Follow UP – Rio de Janeiro: Campus 2000
- MILIONI, B **Treinamento, Estratégias Fundamentais** B. Milioni, Faculdade Católica de Administração e Economia 1999.
- PONTES B.R. **Avaliação de desempenho nova abordagem** 8ª Ed. São Paulo LTR 2002
- PONTES, B. R. **1950: A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: LTR 1995.
- PONTES, B. R **Administração de cargos e salários**. 9ª ed.-São Paulo; LTR, 2002
- ROBBINS, S. P. , **A verdade sobre gerenciar Pessoas**, tradução Pschoa, C. R., revisão técnica Carlos E. Mariano da Silva – São Paulo: Pearson Education do Brasil 2003.
- ROBBINS ,S. P **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**, 4ª edição tradução Taylor R. B. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- ROBBINS ,S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional** tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo:Pearson Prentice Hall 2004
- ROBBINS, S. P., **Comportamento organizacional**; tradução Reynaldo Marcondes – 11ª ed.São PAULO- Pearson PRENTICE Hall 2005
- DESSLER, G., **Administração de recursos humanos**, 2ª ed; tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall 2003
- O'BRIEN, V. **Negócios: Soluções econômicas – idéias inovadoras**, tradução de Cristiana de Assis Serra – Rio de Janeiro: Campus 2000.
- RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas/ Antonio de Lima Ribeiro**, São Paulo: Saraiva 2006
- ROSA, F. D. **Participação nos lucros e resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**.São Paulo: Atlas 2000
- GUIA EXAME As 100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar (Revista Exame 2002).
- GUIA EXAME AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCE TRABALHAR (Revista Exame 2003).
- GUIA VOCÊ S/A EXAME 150 melhores empresas para você trabalhar (Revista Exame 2004).
- GUIA VOCÊ S/A EXAME 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR (Revista Exame 2005).

ANEXO 1- Questionário

- 1) Há uma política de incentivos salariais para os empregados na área de RH da empresa?
- 2) Se sim na 1, esses incentivos independem do desempenho ou são por premio?
- 3) Se automáticos, como são repassados ao funcionário e qual é a periodicidade?
- 4) Quais os incentivos salariais?
- 5) Há uma política de avaliação de desempenho para estes mesmos empregados?
- 6) Se sim na 5. A avaliação é individual ou coletiva?
- 7) Os funcionários participam na decisão do tipo de incentivo?
- 8) Os funcionários participam na decisão do tipo de avaliação?
- 9) Considerando uma faixa de 1 a 10, qual valor atribui à importância dos incentivos salariais no desempenho dos funcionários?
- 10) Ainda de 1 a 10, que valor atribui à avaliação de desempenho dos funcionários para o sucesso da empresa?

Respostas dos questionário

1) Sim não só para os da área de RH , mas para todos os 251 colaboradores diretos. Prêmios de assiduidade ao trabalho, produtividade, plano de carreira estabelecido e informado na integração do colaborador à empresa.

2) As duas coisas, são prêmios que existem de acordo com o desempenho.

3) Existem prêmios e incentivos que são mensais: (assiduidade, colaborador padrão), semestrais (desempenho e produtividade) e anuais (colaborador padrão do ano)

4) Item 01

5) Sim, temos um plano de gestão por competências, que abrange a avaliação de desempenho 360° , o tempo de casa, a participação em treinamentos, palestras e qualificações em geral e a formação escolar. E ainda é realizado a co-avaliação (dos supervisores e líderes).

6) Individual.

7) Sim, adotamos a administração participativa.

8)Sim.

9) 08

10) 07